

# アメリカにおける企業者活動と 社会・文化的背景

鳥羽 欽一郎

## 第1節 企業者活動と経済的環境

### (1) 企業発展と生産的諸条件

アメリカにおける経済発展が、イギリスに較べて約60年以上の遅れをもって出発したにもかかわらず、その発展が著るしく急速であったことはよく知られている。今日のアメリカは、世界人口の僅か7%を占めるにすぎないにもかかわらず、1956年現在、世界の電力の46%、鉄鋼の41%、石炭の37%、セメントの25%、原油の45%を生産している。しかし僅か75年前の1880年には、粗鋼生産を除けば、すべての指導的な製造工業部門においてイギリスに遅れていたのである。このような急速な経済発展の事例を、たとえば鉄鋼業についてみよう。1870年のイギリスは、銑鉄において596万3,000トン、鋼塊において27万5,000トンを生産し、アメリカのそれぞれ186万5,000トン、3万7,500トンに比して遙かに凌駕していたばかりでなく、その質においても優れていたのである。しかし30年後の1900年には、アメリカの銑鉄生産が1億7,700万トン、鋼塊生産が1,300万トンに達したのに対し、イギリスはそれぞれ500万トンを生産していたにすぎなかった。しかも、このようなアメリカにおける急速な鉄鋼業の発展は、企業発展とその生産能率の向上とに密接に結びついていたのである。事実、この1900年のアメリカにおける鋼塊生産の $\frac{1}{3}$ である400万トン、は、カーネギー製鋼一社の生産額であり、しかも同社の圧延鋼板の生産量は、イギリスに比して40%も廉価であった。このカーネギー製鋼の生産性の高さ

は驚くほどであり、たとえば1898年、同社のピッツバーグ所在の4,000人の従業員をもつホームステッド工場では、1万5,000人の従業員をもつドイツのクルップ工場の、実に三倍の生産量をあげていた。アメリカにおける鉄鋼生産費が、1875年のトン当たり160ドルから、1898年には僅か17ドルに低下したのは、このような大企業における技術的進歩・合理化の進行のためであった。<sup>[1]</sup>

このようなアメリカにおけ急速な経済発展の原因は何であったのであろうか。吾々はこれを、活発なアメリカの企業者活動の結果と考えるのであるが、ここではまず、このような企業者活動に影響した原因の中で、経済的資源、人口と労働力、技術的發展といった、生産的諸条件について考察することにしよう。まず第一に、経済的資源は豊富であった。土地は広大でかつ肥沃であった。石炭・鉄鉱・銅といった鉱物資源に富んでいたばかりでなく、20世紀に入って重要なエネルギー源となる石油、電力にも恵まれていた。人口が稀薄で資本が少なかった植民地時代には、こうした経済資源の開発は緩慢であったが、東北部沿海地域の豊富な森林と港湾、さらに優秀な漁場とは、植民地時代から19世紀30年代までを通じて、造船業、捕鯨業、沿海および海外貿易を刺激し、南部における18世紀末までの煙草、19世紀中葉までの綿花生産とともに、アメリカの国際貿易収支の改善を援けたばかりでなく、東部沿海地域における資本蓄積に貢献した。さらに肥沃で豊富な処女地の存在は、19世紀に入って西部への人口移動が活発になると、アメリカ経済発展のための重要な基礎となった。ヨーロッパと異って封建制度を欠いたこの国では、農民は自由な土地所有者として定着し、農業は繁栄し、発展する工業のための、広くかつ深い市場として発展をつづけた。たとえば1850～1900年の期間を通じて、農業生産物は輸出価格の73～83%を占めた。農産物輸出の急速な増大こそ、1870年代の中葉までアメリカの貿易収支を有利な均衡状態におかしめた主要な要素であった。<sup>[2]</sup> こうして重商主義政策の統制の下におかれた植民地時代を除くならば、このアメリカでは、経済資源の開発を阻げる要因は殆んど存在しなかった。旧大陸のごとき土

地貴族による独占もなければ、政府による専有もなかった。他の国とに比較するならば、経済資源の開発は広く人々に解放され、政府もこれを援助することを惜まなかった。アメリカが「経済的機会の国」であるという表現は、経済資源に関してもそのまま妥当した。このような「機会」の存在が、アメリカの企業者活動を刺激する重要な前提であったことは疑いない。

労働力としての人口増加の問題も、アメリカの企業者活動に大きな影響を及ぼした、重要な生産上の条件であった。マルサスがその著「人口論」のなかで、アメリカでは25年ごとに人口が倍化していると指摘したように、<sup>(3)</sup> 19世紀を通じてのアメリカはその急速な人口増加で、旧大陸のあらゆる国を凌駕していた。その人口は独立直後の1790年に400万人以下に過ぎなかったのが、1860年には3,100万人、1900年には8,400万人、1940年には1億3,100万人、1960年には1億8,500万人と、驚くべき増加率を示した。しかもさらに驚くべきことは、このような人口の増加率にもかかわらず、アメリカの生産力の増大はさらにこれを上廻っていたことである。したがって、アメリカにおける人口の増大は、今日の経済的後進諸国と異り、経済発展に対する圧迫となるどころか、その重要な槓杆であったのである。このような事情から、アメリカにおける工業化過程は労働稀少の状態の下で進行したと考えられ、ハバカクもアメリカにおける生産技術の改良と機械化の急速な進展の原因を、この「労働稀少」に帰している。<sup>(4)</sup> この労働稀少＝高賃銀という状態が、アメリカ工業の機械化の進行を促進したという考え方は、広く一般に信じられているところである。しかしながら、賃銀水準の変動に関する最近の研究では、必ずしも労働稀少＝高賃銀という状態が、アメリカ工業の機械化を促進したともいえないようである。<sup>(5)</sup> テイラーも、1860年に先立つ2・30年間のアメリカ産業革命の時期に、非農業労働者の実質的賃銀が比較的緩慢な上昇しか示さなかったことから考慮して、労働稀少よりも寧ろ過割がアメリカ産業革命を条件づけたと信ぜられる、と述べている。<sup>(6)</sup> たしかに、アメリカにおける人口増加の大きな部分は海外からの

移民によるものであり、これら移民がアメリカ工業発展の重要な時期に、著るしい増大をみせていることは事実である。たとえば、1823～38年の移民による人口の純増加は32万2,000人であったが、1838～61年という工業化の重要な時期には、177万2,000人に増大し、この数は当時の人口総数の7.5%にあたり、アメリカ移民史上最大の数であった。また1850～60年のアメリカ人口増加の実に $\frac{1}{4}$ は、こうした移民によるものであった。このような多数の移民が、工業化の重要な時期に、特に東部の工業都市に流入し、賃銀水準のレベルを引下げ、勃興する諸工業に十分な不熟練労働を供給して、アメリカ工業発展に大きな刺激を与えたであろうことは疑いない。

これら外国生れの移民の中に、イングランドやスコットランドから渡来した訓練された職工や熟練機械工がみられたが、その数は少数であった。移民の大部分は教育もなく、工業的経験をもたぬ不熟練労働者であった。産業革命の初期の段階では、困難で単調な体力消耗的な肉体労働に、大量の不熟練労働を必要とすることは事実であるが、この時期に特に重要なのは、機械の操作に習熟し、これを改善・改革し、機械化と生産能力の向上に貢献しようとするような熟練機械工の存在であった。このような意味での労働力は、アメリカでは常に稀少であり、高賃銀の原因となり、機械化の進展に影響したことは間違いない。外国生れの移民労働力とは異質の、アメリカ工業化の担手となるようなこのような熟練労働力は、主として産業革命発祥の地となったニュー・イングランド内陸農村から供給された。<sup>7)</sup> これらの労働力と外国人移民とを区別する差異は、まず教育があり生産技術に対する強い適応性を有することであった。さらにこれらの労働者は、既に農村の作業場・鍛冶屋・製材所などで種々の訓練を経た、大工・水車大工・機械工といった農民手工業者の性格が強かった。ジョージ・ギブが指摘しているように、「かれらは、不細工な木や鉄でつくった装置が取り付けよく動力を伝達するよう、水車をのせシャフトを掛けることができた。……また手製の道具で、表面を見事に平らにすることもできた。最初は外国生れの職

人に学ぶことが多かったが、じきに習熟すると、イギリスの技術をアメリカの環境に巧みに適応させた」のである。<sup>8)</sup> さらにかれらは、マックレランドも述べているように、強い「目標達成指向」(eager spirit of achievement)を有し、企業者としても工場労働者としても、見間違ふことのない一種の規律・節制・堅実性と、目標達成のための強い意志力を備えていたのである。<sup>9)</sup> このようなニュー・イングランド内陸から工業地域に移住した労働力こそ、新興工業を担う熟練機械工・職長・現場監督、さらには自ら企業家として、ニュー・イングランドに展開した産業革命の主体的な担手となった社会的階層であった。テイラーもこのような事情について、「1860年に至るまで、ニュー・イングランドの丘陵タウンや指導的な海港から移住したヤンキーは、19世純中葉を特徴づける急激な商業および工業発展に主導的な役割を演じたのである。文字通り、活動的で、冒険的で、簡易生活に甘んじ、困難な仕事に耐えることのできたかれらは、機敏にして積極的な企業家の予備軍というべきであった。ニュー・ヨークからサン・フランシスコに至る、金融業から製造業・鉱山業・鉄道業に至る、あらゆる地域あらゆる産業部門で、この驚異的でダイナミックな時代の経済的機会を、組織し、指揮し、そして経済的に実現してゆく企業のリーダーシップをとったのは、まさにかれらであった」と述べている。<sup>10)</sup> 工業化の特に初期の段階において、豊富な不熟練労働とともに、これを指導し機械化の発展を担う熟練労働力の存在は重要であるが、アメリカにおいては、そのいずれにおいても恵まれていたと考えられる。しかも、熟練・不熟練労働力の、旧大陸諸国と比較しての相対的な稀少性が、機械化の進行の原因となるとともに、のちにみるような作業管理上の合理化の進行のための、大きな誘引であったように思われる。こうした事情は、すべて革新的な企業者活動を可能とさせた前提であった。

経済発展において、技術上の「発明」(invention)と「革新」(innovation)の果す役割は極めて大きい。アメリカにおける企業者活動はその初期から、この

ような発明と革新とに密接に結びついて発展した。さきに述べたニュー・イングランド内陸地域の熟練職人・機械工たちが、「ヤンキーの発明の才」(Yankee ingenuity)と呼ばれたのは周知のことであるが、このような発明の才は、何もニュー・イングランドに限らなかった。アメリカに広く拡散した半自給自足的な農業村落では、人々は常に新しい技術上の問題に直面し、これを解決するために他の技術を借用・移入することは極めて普通のことであった。イーライ・ホイットニィ、サイラス・マコーミック、エリアス・ハウ、アレクサンダー・グラハム・ベルからトーマス・エディソンに至るまで、すぐれた発明家の事例はアメリカに満ち満ちているが、さらに重要であったと考えられるのは、こうした発明家の技術を「模倣」し、これを実際の生産活動に積極的にとり入れていった、無数の無名の人々であったといえるかも知れない。コールはこのような技術の伝波を、技術的伝波における「指力線」(line of forces)と呼んでいるが、<sup>44)</sup> 19世紀初頭のサミュエル・スレーターの木綿工場、あるいはスレーターの義兄弟であるデヴィッド・ウィルキンソンの機械工場などは、のち機械工業史上に名を残した重要な人々のいはば訓練所であった。<sup>45)</sup> さらにまた、のちにみるスプリングフィールド連邦政府兵器廠やコルトの連発銃工場も同様の機能を果たしたばかりでなく、こうした伝統はトーマス・エディソンのメンロ・パークの研究所にまで続いているのである。

こうしてアメリカにおける技術の発展は、単に急速であったばかりでなく広汎に普及する条件に恵まれ、このような技術的発展と関連する企業者活動に対して極めて友好的な環境であったといえよう。この原因としては、少なくとも19世紀におけるアメリカの技術的発明が、組織的・科学的に行われたものではなく、アメリカの当時の特許法がそうであったように、何らかの「発明のひらめき」(flash of insight)が重視され、またその発明が何らかの実用性を有するという点が重んじられたためであった。<sup>46)</sup> このことは、アメリカで多数出現した発明家の多くが、正規の教育をうけた人々ではなかったこととも関連が

ある。もちろん、イーライ・ホイットニィやサミュエル・モースはイェール大学を卒業しているが、この二人にしてもリベラル・アーツの卒業生であった。19世紀の典型的なアメリカの発明家は、14・5才あるいはそれ以前から徒弟として工場で働き、実際家としての技術を身につけた機械工（mechanic）や職人（craftsman and artisan）たちであり、かれらによる発明は科学的教育の結果ではなく、機械技術上の天才の才能の賜であった。かれらはエディソンでさえそうであったように、自らを「技術者」とは呼ばず、「発明家」乃至「機械工」と呼んでいたが、こうした傾向からアメリカの技術はその初期から、アメリカ社会のプラグマティズム的性向と相俟って、極めて実用的な方向を指向した。ホイットニィの棉繰機と銃器生産、ハウやマコーミックによる農業機械、ベルによる通信機、あるいはエディソンやウェスティングハウスによる電気部門における発明など、アメリカのそれは特に実用性の強い部門で発展し、産業発展と結びつく傾向が強かった。アメリカに限らずヨーロッパにおいても、19世紀の発明は機械工や職人出身の機械技術の熟練者によって遂行され、また実用性を重んじたことは同様であったが、少なくとも20世紀の到来までヨーロッパ技術の後塵をはいしていたアメリカでは、社会の開放性（open society）とまたそのプラグマティズム的傾向と相俟って、技術の伝波は急速であり、その経済的利用も著るしく進んだ。

すでに19世紀末までに達成されていたアメリカの高い生産力の原因として、アメリカ技術の優秀性がしばしば言及されるが、一般的にみてアメリカの科学・技術は、まだイギリスを先頭とする先進ヨーロッパ諸国に対して、後進性を刻印されていたことは事実であり、「アメリカ技術の世紀」（century of American technology）が到来するのはようやく20世紀に入ってからのものであった。したがって、20世紀までのアメリカの生産性の高さを説明するには、機械・技術の優秀さでは不十分であり、むしろ機械・技術を生産過程にとり入れる組織と管理、さらにはこれを如何に大量生産に結びつけたかという生産工程の面での優

越が重視されねばならないであろう。この点についてチャンドラー・ジュニアも、1930年以前の合衆国における生産の主要な革新は、新しい組織の創造とマーケティングの方法にあり、これに刺戟を与えたのは主として人口の変化であった。これに対して1903年以降の革新は、主として新しい生産物の創造と生産工程の変革にあり、技術的進歩がその主たる誘引となったと述べている。<sup>64</sup> この点ですぐに指摘されるのは、アメリカの経済発展を特質づける大量生産的傾向であろう。ハロルド・ウィリアムソンも、既にギャラティン報告(Gallatin's Report in 1810)の時期までには、主としてアメリカにおける労働の稀少性への対応として急速に進行していた二つの「革新」、すなわち「互換部品制」(interchangeable parts system)と「アSEMBル・ライン制」(assembly-line system)に基づく大量生産方法の開始をあげ、この二つの革新が、アメリカの生産方法をイギリスを含めた他の工業諸国と異らしめた原因だとしている。<sup>65</sup> 事実、「作業行程分割化の原理」としてイーライ・ホイットニィとシメオン・ノースによって18世紀末—19世紀初頭に確立された互換部品制は、その後兵器・機械工業を中心に発達し、19世紀中葉アメリカを訪れたイギリス工業調査団を通じて、「アメリカ的生産方式」(American System of Manufacturing)として世界に識られるに至った。また20世紀初頭、ヘンリー・フォードのディアボーン工場に華々しく開花したコンベア・システムは、遠く18世紀末フィラデルフィアの人オリバ・エバンスによって、「作業工程連続化の原理」として製粉工場に導入されたアSEMBリ・ライン・システムに遡るのである。<sup>66</sup>

この二つの組織的革新は、19世紀のアメリカ工業の発展を通じて、各種工業分野に侵透した。互換部品制は、兵器産業以外ではまずコネティカットの時計製造工業に導入され、1807年から1840年までに、木製置時計の価格を25ドルから5ドルに引下げた。また農機具製造工業にも大々的に採用され、1819年には刃先の部分を標準化された鉄製部品で互換できるジュスロ・ウッドの鋤が発明され、さらに19世紀中葉には、互換部品制とアSEMBリ・ライン制の併用に



より、複雑・精巧な農業機械が製造されることになった。シカゴのマコーミック工場で生産された収穫機（reaper）がそれである。さらに互換部品制は、農業機械から裁縫機械工業、タイプライター製造工業、自転車工業にと普及し、アメリカ製造工業の基本的な生産原理となった。またアSEMBリ・ライン制は、大量生産に適するよう機械・原材料・半製品などを適切・計画的に工場内に配置するという方向を強め、たとえば1880年代半ばの罐詰製造工業においては、製造のすべての工程が秩序ある連続的なラインに整備されるに至っている。1880年の第10回センサスは、「製造工業における互換部品制の急速な普及は、製造工業・農業のみならず、これまで余り目立たなかった産業分野にも大きな影響を与えるに至った。この制度はわが国の急速な国富の増大の主要な原因であると称しても、決して過言ではないと思われる。……鋼製ピン・ピン・針といった単一の商品を、異った労働者が相互補換的機械を用い、連続的ではあるが異った作業工程によって製造するという方法は、既に古いものとなった。今日では、自己完結的な機械による製造が進んでおり、機械の部品そのものが、手工的方法を離れて機械によって製造されるようになり、部品組立という手工的方法を排除するに至っている。こうした技術はまさしくアメリカ生れのものである」と述べている。<sup>44</sup>

こうして、アメリカ的生産方式を特徴づける大量生産的性向は、19世紀を通じて発展した二つの革新、すなわち作業工程分割化の原理としての互換部品制と作業工程連続化の原理としてのアSEMBリ・ライン制にもとづくものであり、この二つの原理の結合があの「大量生産方式」という、アメリカの高度の生産力を基礎づける生産体系の原理として作用したと考えられる。したがってこの大量生産方式の展開は、何らかの技術における原理的開発—技術革新によるというよりも、むしろ、アメリカの技術を如何に組織的に生産力として体系化したか、いかえれば、技術を作業工程の分割と統合を通じて人間の組織に如何に組み入れるかという、人間組織と技術との対応関係の革新、工学的には作業

工程の組織的革新に、その基礎をおいていたと考えることができる。したがって、アメリカの技術的發展の基礎がこのような生産組織の革新の方向をとった以上、アメリカに広くみられた企業者活動の革新性も、こうした生産組織の変革を中心として展開したのは当然であった。こうして、アメリカ技術の発展とその方向は、企業者活動にもアメリカ的な特質を与えることとなった。徹底した機械・技術の導入と生産組織の合理化による大量生産への指向、これがアメリカの企業者活動を貫ぬく基本的性格の一つとなったのである。

## (2) 企業発展と市場的諸条件

生産的諸条件とならんでアメリカの企業発展に重要な影響を及ぼしたのは、その市場的諸条件であった。アメリカが旧大陸からの移民によって植民され、たえず西部へと移動する人口の拡散によって発展していったという歴史的事情、さらに西部に自由に開発しうる広大で肥沃な土地が存在したという自然的事情などのために、アメリカにおける市場形成は旧大陸と異り、特異な形態で発展し、このような市場的諸条件は、アメリカにおける企業者活動、ひいては企業発展に、アメリカ的な特質を与えることとなった。チャンドラー・ジュニアは、アメリカ企業經濟の発展に影響を及ぼした要因を時代別に5段階に区別し、(1)、人口の西部への拡散(1815—50年)、(2)、全国的鉄道網の建設と初期の操業(1850—70年代)、(3)、都市化の結果としての急速な全国的市場の形成(1880—90年代)、(4)、内燃機関・電気といった新動力源の採用(1900—20年)、(5)、自然科学・物理学のシステムエティックな導入(1920年以降)をあげている。<sup>84</sup> チャンドラー・ジュニアのあげる要因の(1)、(2)、(3)はすべて市場形成に重要な影響を与えたものであり、(4)の内燃機関の採用にしても、その大きな影響は自動車という交通手段の発展であったから、アメリカ市場の発展と深い関係を有するものであった。以下、こうした市場的諸条件がアメリカ經濟発展に及ぼした影響について、つぎにみてゆくことにしよう。

まず19世紀前半に特に活発に行われた西部への人口移動、いわゆる西漸運動は、アメリカに特異な現象であった。流入する移民あるいは東部の過剰人口は西部の肥沃な土地に誘引されて移動したが、この現象はアメリカ経済発展に多面的な影響をもたらした。第一にはしばしば指摘されるように、本来工業労働力となるべき労働人口を絶えず農業へと吸引することによって、工業における相対的な労働稀少の状態をひき起し、高賃銀と結果的には機械化の進行を促進したという点である。さらにまた、西部に存在する肥沃な土地が、特に経済不況の時期に東部の工業労働者の逃避場となり、工業労働力の需給を調整する役割を果し、アメリカにおける経済恐慌の深刻化を回避する安全弁となったという「安全弁説」(safety valve theory)も、しばしば指摘される点である。事実、少くとも1870年代までのアメリカでは、絶えず流入する貧しい移民の群と東部労働人口の西部への移住のため、労働組合運動の発展は阻害され、企業活動は階級としての労働者の圧力から自由であったといつてよい。アメリカは自由と機会の国であり、経済的貧困に陥るのは社会制度のためではなく個人の能力のためであるという考え方が広く普及したのも、このような西部での機会の存在が伝説化した結果であった。つぎにまた西漸運動は、人口の分布を広大な西部に拡散させ、たえず半自給的な農業村落を創出することによって、経済発展を一時的には遅滞させたかも知れないが、広くかつ深い国内市場の形成を促した。一時的な不況を除いて、20世紀10年代までのアメリカ農業が継続的に繁栄を続けたという事実は、このような国内市場を豊かなものとさせ、20世紀以降の全国市場の形成に大きな意義をもったといえよう。さらにまた西漸運動による人口の大量移動は、人種・文化・宗教的背景などを異にする多数の移民を西部という坩堝に投げこみ、アメリカ化を促す原因となった。アメリカにおいてドイツにみられたような強固な地方主義が早くから消失し、文化的な平均化が進行したのはこのためであり、また移民の出自の差による個性的消費傾向を失はせ、消費性向におけるアメリカ的同質化を促すことになった。こうした事情は、す

べてアメリカ的な大量消費性向へと指向させる前提となったものであった。

ところで、特に 1850 年代から 70 年代にかけて急速に拡大し、全国的な輸送網を形成することによって、全国市場の形成に重大な影響を与えたのは鉄道であった。リーランド・ジェンクスは鉄道がアメリカ経済の拡大に与えた影響の重要性を、まず経済拡張という面から、つぎに建設事業としての側面から、第三に安価な輸送力の担手という立場から強調しているが、<sup>44</sup> アメリカ経済発展に果たした役割を最も高く評価したのはロストウであろう。ロストウはその「テイク・オフ」(take off) 概念の適用にあたって鉄道に決定的な役割を与え、「鉄道こそ、歴史的に考えて、最も強力なテイク・オフの単一の起動力であり」、「アメリカ合衆国こそ、鉄道の影響が決定的な重要性を果たした国々の中で、筆頭の地位を占めた」と述べている。<sup>45</sup> たとえば 1880 年に、合衆国の鋼生産の実に  $\frac{3}{4}$  が鉄レールに消費されていたといった、鉄道が鉄鋼業、ひいてはアメリカ工業の発展に与えた影響を別として、いま鉄道が市場形成に及ぼした影響だけをとりあげても、実に大きなものがあった。鉄道の敷設哩数は 1850 年の 9,000 哩から 1900 年には実に 20 万哩に達し、全国を覆うにいたったばかりでなく、その賃率も平行路線間の激しい競争の結果いちぢるしく低下し、遠隔地間の生産者と消費者とが容易に結ばれることになった。さらにまた鉄道網の発達、人口移動の速度を速め、アメリカにみられた異常に高い「社会的移動性」(social mobility) の原因ともなり、国内市場の拡大と同時に、その同質化の要因ともなった。もちろん、鉄道とならんで通信手段の発展も急速であった。サミュエル・モースが政府の援助の下に、ボルティモアーオハイオ間に実験的な電信網を敷設したのは 1844 年のことであったが、1847 年までには早くもその商業的利用を可能とする技術的改良が完成し、鉄道と手を携えて地域的に拡大されたが、やがて鉄道を追い抜き、1860 年までには 5 万哩に達し、既に南北戦争直前には、大西洋岸から太平洋岸にわたる通信網が完成していた。このような輸送・通信手段の発達は、単に輸送物資を増大させ、輸送費を引下げ、

輸送時日を短縮し、輸送を確実・安定化させたばかりではなかった。商業取引を専門化させ、大規模にして迅速、かつ遠距離間の取引を可能ならしめることによって、国内市場を時間的にも空間的にも拡大したのである。このような急速な輸送・通信手段の発展と拡大は、広大にして同質的な全国市場形成の原因であった。アメリカにおける企業者活動が、早い時期から全国市場を対象とする販売活動に積極的に進出する傾向が強かったのは、単に生産における大量生産的性向のみならず、巨大な全国的市場の形成にもとづく、このような大量販売的性向によるところが大きかったのである。

一方、19世紀後半にはじまった都市への急速な人口集中も、同質的市場の形成に大きな役割を演じた。1840—80年の間の40年間に11%から28%へと増加した都市人口比率は、1880年以降特に急上昇を示し、1880—1900年の20年間に、その比率は28%から40%に、その20年後の1920年には、ついに51%と半数を越えるに至った。このような都市市場は、いうまでもなく、標準化・規格化された工業製品を容易に受入れる同質的な市場であった。さらに、特に1910年代以降、このような都市化現象（urbanization）を促進したのは、内燃機関の発明と応用とによって急速に普及するに至った自動車の発展であった。自動車の登録台数は、1900年の8,000台から1910年には45万9,000台に、1920年には822万6,000台、1930年には2,305万9,000台にと、著るしい迅速で増加し、都市と農村との生活水準を接近化させ、鉄道の発展にとり残されていた村落をも、同質的な市場に包摂するに至った。こうして、1880年代以降20世紀の30年代にかけて急速に進行した都市化現象は、大量生産のための巨大な大量消費市場を形成した。この時期に華々しく展開された企業者活動が、特定の地方市場ではなく全国にわたるマス・マーケットを対象として展開されたのは、このためであった。こうして、アメリカで生成した市場的諸条件は、生産的諸条件が大量生産に指向したのに対応して、大量販売を指向するものであった。大量生産と大量販売とは、アメリカでは手を携えて進行した。こうした事情に

ついで1902年、アメリカ鉄鋼業界の革新的企業家であったアンドルー・カーネギーは、アメリカの製造工業は、たえず拡大する国内市場によって支えられてきた。生産方法の改善・新しい生産技術の導入など、費用を要する革新をたえず要請したのは、この拡大する国内市場であったと説明している。<sup>24)</sup>

標準的で規格化された商品を容易にうけいれるという市場の同質性を齎した原因としては、他にいくつかの説明を加えることができる。一つは政府の政策である。連邦政府が州際商業（interstate commerce）に関して各州が別個に関税を賦課するのを禁じ、連邦議會のみにその権限を認めた合衆国憲法の規定は、同一の法規の下で何ら差別なく自由な通商関係を保障し、国内市場の円滑な拡大と発展に貢献するものであった。さらにまた、経済的要因以外に社会的な要因もしばしば指摘される。たとえばサミュエル・レズネックは、アメリカで著しく標準的規格商品の消費が普及したのは、一つには、この国では最初から職人的熟練が乏しく良い商品が得られなかったため、人々は職人的熟練を必要とするような商品は主として国産品ではなく輸入品に求める傾向があり、そのため大衆は一層大量生産による規格商品に満足するようになったと述べている。<sup>25)</sup> また、この国では貴族といった封建的社会階層を欠如し、そのため他人との階級的区分が不明確であり、社会的身分を誇示するための特別の個性的商品を必要としなかったという説明も、しばしば行われる。このようなアメリカ社会に特有な文化的諸要因については次節で精しくみることとするが、19世紀以来発展してきたアメリカの市場的諸条件は、あくまでも自由競争を前提とした大量販売の性格を特徴としており、こうした中でアメリカに特徴的な「マス・マーケティング」(mass marketing)という企業者活動が、19世紀後半以降のアメリカ企業経済の発展に、重要な役割を担って登場するのである。

アメリカにおける市場的諸条件がその企業者活動に影響したもう一つの側面は、組織管理に対する要請であった。広大な地域に分散した同質的な市場とこれを結ぶ発達した輸送・通信手段とは、企業者活動をして地方的なものから全

国的なものへと拡大させた。大量生産による企業規模の拡張と大量販売による販売市場の拡大とは、企業者活動を単に一地域内部のみならず空間的に押し広げた。地域的に散在した企業を統轄するために、組織管理という問題が重要なものとして登場することになった。生産能率を向上するためには、単に機械・技術の改善や作業工程の合理化といった、生産組織における革新では不十分となった。19世紀の70年代以来発展しはじめた全国的市場を対称とする巨大企業にとって、広大な地域に分散する本社・工場・支店・代理店、さらには原材料の輸送手段・保管倉庫、また複雑な販売機構などを統轄し、企業全体としての能率を向上させるために、すぐれた管理組織が要請された。チャンドラー・ジュニアはこうした事情を、「新たな全国市場、とくに増大しつづける都市市場の需要に応じて、それを獲得するために、多くの鉱工業者や商社は生産量や取扱量を増加し、拡大した。各社とも急速に本社所在地から遠く離れた土地に、別の事業所を買収したり、新設したりしはじめた。また、間もなく新しい経済職能に進出しはじめた。このような地域的分散 (geographical dispersion) と垂直的統合 (vertical integration) の戦略は、1870年の不況が数年にわたって工業の拡大に水をかける以前にすでにはじまっていた。この不況以後 1880 年代から 1890 年代初期にかけて、はじめてアメリカの産業界に家族経営でない巨大な会社組織の企業が簇生している。ところが、1890 年代の深刻な不況が、ふたたび成長にブレーキをかけた。そして 1896 年以降、高度繁栄の時期が訪れ、合衆国における産業王国建設の最初の絶頂期が訪れる。1890 年代以降、アメリカの産業人が直面した基本的な課題の一つは、新たに築き上げられた企業王国を、効率的に管理するのに必要な組織づくりであった。こうして企業は、わずかな同族によって管理されるには、あまりに大きすぎており、急速に専任の職業的経営者によって管理されるようになった」と述べている。<sup>23</sup>

企業活動が永続性を前提とし地域的に分散して行われる場合には、何らかの形で組織管理という問題が生ずるであろう。13世紀のイタリア商人による地中

海貿易の繁栄が、複式簿記という企業行為の記帳方式を生み出したのもそうであるし、また商業革命以後海外に発展したイギリス商人、あるいは江戸時代の三井のような商家においても、同族経営という範囲内であるにせよ、無意識的に組織管理という問題と取組まねばならなかった。1850年以前のアメリカにおいても、たとえばジョン・ジュイコブ・アスターのあの著名な「アメリカ毛皮会社」(American Fur Company)や、ニコラス・ビドルの「第二合衆国銀行」(Second Bank of the United States)などは、各地域に分散した事業所あるいは支店を統轄するための、先駆的な管理組織を有していた。また、1820年代にはじまった運河、50年代以降大規模化した鉄道という輸送企業は、その建設よりも運営という点で、周到的な管理組織を必要とした。こうした初期の大企業の中で、1834年アスターが出資を引上げてニュー・ヨーク市の土地に投資したため事実上解散してしまったアメリカ毛皮会社や、アンドルー・ジャックソンの営業認可拒否のため1836年その支店網を喪失した第二合衆国銀行、さらに一時的には大いに繁栄したが鉄道の発展のためにその経済的機能を失うに至った運河会社を別として、19世紀後半以降長期にわたって重要な企業活動を続けた鉄道企業の場合には、合衆国における近代的な管理組織を備えた最初の民間企業として、企業組織に関する幾多の有益な先例を残したのである。<sup>64</sup> 事実鉄道企業においては、1870年代から80年代にかけて、本社機構と各地域ごとの各業務単位の形成、本社による全般的な意志決定と、各業務単位間の流れの調整、各単位の業績の評価、そして各業務単位は日常業務活動に専念するなど、経営管理組織の萌芽的形態が既に発生しはじめていたのである。<sup>65</sup> しかしながら、この鉄道企業における管理組織は、その後鉄道網が安定し、また公共的機関としての見地からその賃率決定が州際商業委員会によって管理されるようになったため、本社の機能を喪失し、次第に日常業務だけを遂行するようになって、管理組織としての進歩は停止するに至っている。したがって、鉄道業における経営管理組織の発展は、製造工業に間接的な影響を与えたとしても、今日の近代的経営



管理組織が鉄道業から直接発展したというわけではなかった。<sup>84</sup> 19世紀末から20世紀初頭にかけて、アメリカの各産業分野が少数の大企業によって市場の大部分を分割され、いわゆる「オリゴポリイ」(oligopoly)の経済が出現するに至るが、この市場における競争の激化と、そして競争を止揚する企業集中と大企業間の市場分割という過程で、意識的に、経営管理組織を合理化しようという努力が、各企業に要請されることになるのである。

以上、アメリカにおける企業発展に影響を与えた生産的及び市場的諸条件についてみてきたのであるが、そのいずれもがアメリカに特徴的な「大量生産」と「大量販売」を指向するものであった。このようなアメリカ的特質は、当然に大規模企業による大規模な生産と販売という企業発展の方向を辿り、しかも競争を前提とする自由市場経済の下では、機械・技術のみならず、生産組織を含めた管理組織の、合理化・能率化へ向っての革新を要請するものであった。すでに19世紀の70—80年までに、生産の機械化・工場における分業体系など、作業管理における発展はいちぢるしかったが、経営管理組織の意識的な合理化はまだ一般的ではなく、作業組織の中に混在するか、企業家の個人的な指揮活動の中に埋没していた。これが日程にのぼるのは、前に述べたごとく、1890年代以降のことであった。<sup>85</sup> このような作業管理の発展、組織管理の展開などについては後にふれるとして、次節では、このようなアメリカにおける企業活動に重要な影響を与えたと考えられる社会・文化的要因について考察してみよう。企業者活動が個人であれ集団であれ、人間の主体的な経済活動である以上、単に経済的要因からだけでは、その具体的な活動の革新性は説明しえないと考えられるからである。

註(1) Jonathan Hughes, *The Vital Few*, Bentam Books, 1965, pp. 215, 234-235.

(2) Morton Rothstein, 'The International Market for Agricultural Commodities, 1850-1750.' in David T. Gilchrist & W. David Lewis eds., *Economic Change in the Civil War Era. Proceedings of a Conference on American Economic and Institutional Change, 1850-1873, and the Impact of the Civil War.* 1965,

p. 62.

- (3) Thomas Robert Malthus, *An Essay on the Principles of Population*, 1798.
- (4) H. J. Habakuk, *American and British Technology in the Nineteenth Century*. Cambridge 1962, pp. 62-63.
- (5) Stanley Lebergott, 'Wage Trend, 1800-1900.' in *Trends in the American Economy in the Nineteenth Century*, pp. 449-98.
- (6) George Taylor, 'National Economy before and after the Civil War.' in *Economic Change in the Civil War Era*: p. 15.
- (7) 鳥羽欽一郎「アメリカ合衆国における産業資本の成立」(「社会経経史大系」第7巻, 弘文堂, 昭和30年刊) および同「19世紀初頭南部ニュー・イングランド地方における農村構造」(「社会経済史学」23巻3号)を参照されたい。
- (8) George S. Gibb, *The Saco-Lowell Shops*, Harvard U.P. 1950, pp. 10-11, 177.
- (9) David C. McClelland, *The Achieving Society*, Van Nostrand, 1961.
- (10) George Taylor, *Ibid.*, p. 19.
- (11) Arthur H. Cole, *Business Enterprise in its Social Setting*, Harvard U.P., 1959. 訳書, 中川敬一郎訳「経営と社会」161頁。
- (12) J. T. Lincoln, 'Material for a History of American Textile Machinery.' *Journal of Economic and Business History*, Vol. 4, p. 263.
- (13) Peter F. Drucker, 'Technological Trends in the Twentieth Century,' in *Technology in Western Civilization*, Oxford U.P. 1967, Vol. 11, p. 17. おそらくトーマス・エディソンが, こうした「ひらめき」による発明家の最後の世代であったと思われる。かれの伝記を書いたマシュウ・ジョセフソンの記述によっても, エディソンには組織的に研究を行うという考え方は全くみられなかったとしている。
- (14) Alfred Chandler, Jr., 'The Beginnings of "Big Business" in American Industry.' *Business History Review*, Vol. XXXIII, 1959, pp. 1-31.
- (15) Harold F. Williamson, *Mass Production, Mass Consumption, and American Industrial Development*, Étas-Unis, p. 140.
- (16) エバンスがその製粉工場にアセムブリ・ラインを導入したのは, 早くも1782年のことである。Oliver Evans, *The Young Millwright and Miller's Guide*. 9th edition, Philadelphia, 1836, p. 239.
- (17) U. S. Report on Manufactures, Tenth Census, 1880, p. 685.
- (18) A. F. Chandler, Jr., 'The Beginning of "Big Business" in American Industry.' *Business History Review*, *Ibid.*, pp. 2-3. なおチャンドラーはその他の要因として, 新式機械・機械的発明の到来, 戦争, ビジネス・サイクル, 資本の流入, 政府の立法措置をあげている。

- (19) Leland H. Jenks, 'Railroad as an Economic Force in American Development.' *Journal of Economic History*, Vol. IV, No. 1, pp. 1-20.
- (20) W. W. Rostow, *The Stages of Economic Growth*, 1960, p. 55.
- (21) Andrew Carnegie, Rectorial Address at St. Andrew's, 1903, cited in H. Williamson, *Mass Production, Mass Consumption, and American Industrial Development*.
- (22) Samuel Rezneck, 'Mass Production and Use of Energy.' in Harold F. Williamson ed., *Growth of the American Economy*, 1944, p. 721.
- (23) Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M. I. T. Press. 1962. 訳書, 三菱経済研究所訳「経営戦略と組織」(実業之日本社, 昭和32年刊) 39頁。
- (24) チャンドラー・ジュニア「経営戦略と組織」訳書38頁。
- (25) A. D. Chandler, Jr., & F. Redlich, 'Recent Developments in American Business Administration and their Conceptualization.' *Business History Review*, Vol. XXXV, No. 1.
- (26) 鉄道で管理組織の問題に習熟した人々が, 他の産業企業に入ってその経験を生かし, 近代的経営管理を生みだしていったという事例は多数見出される。たとえばシアーズ・ローバック社の二代社長ローゼンワルドは後継社長を鉄道企業の管理の経験者に求め, こうして入社したのが, シアーズ・ローバック社に近代的事業部制を導入したウッド将軍であった。Boris Emmet & John E. Jeuck, *Catalogues and Counters: A History of Sears, Roebuck and Company*, 1950, p. 327. 鳥羽欽一郎「シアーズ・ローバック」(ダイヤモンド社・昭和44年刊)
- (27) 岡本康雄「経営組織発展の論理と経営組織論の課題」(「経営学における組織論の展開・役割・地位」昭和37年経営学会大会報告) 178頁。

## 第2節 企業者活動と社会・文化的環境

### (1) 企業発展と社会的諸条件

アメリカ社会の発展における特質としてしばしば指摘されるのは, アメリカが他の工業的先進諸国と異り, 「封建制度」(feudalism) を社会的先行体制としてもたなかったという点である。もちろんギムメルの主張するように, アメリカが封建社会から「絶縁」して出発したというのは, 恐らくいいすぎであろう。<sup>(1)</sup> たとえば, 中部植民地では多くの封建的諸制度が移入され, ニュー・ヨ

ーク州では「パトルーン・システム」(patroon system)と呼ばれる大土地所有制が成立し、<sup>(2)</sup> ウィリアム・ペン卿の所領として出発したペンシルヴェニア州では、「領主裁判権」や「長子統続制」など当時のイギリス本国にみられた荘園的慣行が導入され、<sup>(3)</sup> またメリーランド州では、独立戦争後に至るまで「人頭税」(quit rent)と呼ばれる封建的賦課が残存した。<sup>(4)</sup> さらにまたヴァージニア州以南の南部諸地域では、早くからプランテーション(plantation)と呼ばれる非近代的栽植企業が成立し、18世紀末までは煙草生産、19世紀以降は棉花生産を目的とする、強制労働あるいは奴隷労働にもとづく非近代的な大土地所有制が、19世紀60年代の南北戦争に至るまで繁栄したことは、既に周知の事実である。<sup>(5)</sup>

しかしながら、南部におけるプランテーション制度を除くならば、旧大陸から移植されたこのような封建的諸遺制は、全くその環境を異にする新大陸では発展することができなかった。初期の移民の大半を送ったイギリスでは、既に封建制は解体しつつあり、スペイン植民地における程大きな影響を与えなかったばかりでなく、植民者の大部分がイギリスの国教会に反対する「ヨーマン」(yeomanry)出身のプロテスタントたちであったため、特に自治植民地として発展したニュー・イングランドにみられるように、封建的諸慣行に反対し、自営農民を基礎とする独特の平等社会を建設していった。<sup>(6)</sup> さらにまた、「独立戦争」(American Revolution)の影響も大きかった。一種の「社会革命」(social revolution)であったといわれるこの独立革命の達成は、イギリス本国政府に忠誠な「王党派」(royalist)を追い払うと同時に、本国の特権に依存して植民地社会に君臨し、封建的諸遺制を温存する社会的基盤をも一掃することになった。<sup>(7)</sup> ついで、19世紀以降アメリカの人口増加の主要な原因となった移民の大部分も、各国の貧窮農民層を主体とするものであったから、既存の社会的特権には反抗する気風が強く、国家を含めた既成的権威に対して強く反発する傾向があった。こうして、アメリカにおいては、封建的伝統社会に由来する社会的威信の根源としての土地保有、さらにそれにもとづく社会階級としての土地貴族が殆

んど存立しえなかったため、旧大陸社会とは全く異った「価値体系」(value system) にもとづく社会的威信の体系が形成されることになった。

社会的威信とは、自己の能力を他より優れたものとする社会的基準であり、いわゆる社会集団としての人間の社会の中で、何が社会的に「成功」と見做され「尊敬」の対象となるかを決定する基準である。したがって、ある社会の中でどのような行動が称讃され、どのような成功が高い尊敬をかちうるかといったその社会の有する価値体系と関連する。ある心理学者は、こうした価値の人々への伝達を早くも幼年期に母親から寝物語に聞かされる童話の中に求め、さらに少年期に好んで読まれる物語の中に、人々の社会の中で抑制すべき行動、かくあるべきという基準、将来どのような人間になりまた職業が望ましいかといった、価値の伝達が行われるとしている。<sup>[8]</sup> このような価値体系が、人間行動とくにここでは企業者活動に与える影響は重要であろう。たとえば、官僚の指導が優先する官僚国家では、少年達の夢は官僚として社会をリードすることにおかれるであろうし、軍人が社会的指導者として優越する軍事的社会では、少年たちの将来への希望も、軍人としての立身に結びつくであろう。こうして、社会的に有能な青年たちの多くが、官僚と軍人に向うことが多いであろう。また企業活動における成功が社会的に一定の評価をうける場合でも、イギリスにみられるように、土地貴族の優雅な生活がより高い社会的威信をえているような国では、企業的に成功した人々の土地貴族への移動がみられるであろうし、<sup>[9]</sup> フランスやラテン・アメリカのように、家族的結合が尊敬される国では、家族的成功が企業的成功におきかえられるであろう。こうして、その社会の有する価値体系は、社会的威信が何におかれるかを決定し、有能な人々の選ぶ職業を左右するとともに、企業者活動の内容にも重要な影響を及ぼすと考えられる。

ところで、アメリカにおける社会的威信は、「貨幣価値に表現されたビジネスにおける成功」という、資本主義社会における特徴を端的に示す表現形態をとった。しばしば歴史家はこのような傾向を、たとえばベンジャミン・フラン

クリンに典型的に見出されるような、「金銭的利益を勤勉に対する神の思寵」と考えるピュリタニズムに根源を求めている。のちにみるように、ピュリタニズムがこうした傾向に重要な影響を与えたことは否定すべくもないが、旧大陸の伝統社会の威信体系を欠いて出発したアメリカの社会的環境が、その大きな要因であったことは疑いない。この国では、自己の能力が他に優越していることを示す確証—社会的威信—の最も容易な基準は、貨幣的富の獲得、いいかえるならばビジネスにおける成功であった。古くから植民された東部では、若干の封鎖的な家族的社会が形成されたことは事実であるが、大部分が貧しい移民として渡来し、あるいは西部へ移住して、無一物から出発しなければならなかった人々にとって、金銭的富は何にもまして重要な保証であったばかりでなく、その大きさが社会的成功の基準となったと思われる。さらにこの国では、イギリスと較べての工業的後進性のために、企業的成功が愛国的情熱と結びついた。たとえば独立直後の、18世紀末から19世紀初頭にかけての工業化の端緒的な段階において、ハミルトンの工業化政策の下で発展したニュー・イングランドの木綿工業の場合などは、ボストン商人による企業活動は愛国の行為として、大きな称讃の対称となった。<sup>40</sup> 少なくとも20世紀に入るまでは、その地理的な孤立性から、対外的な軍事力の必要が重視されなかったアメリカでは、ビジネスにおける成功は、個人的な称讃ばかりでなく国家的にも承認されるものであった。

しかしながら、貨幣的価値に表現されるビジネスにおける成功が社会的威信となるためには、その成功への道が広く人々に開かれていなければならない。この意味でのアメリカは、他のいずれの国よりも「機会の国」であった。もちろん、グレゴリイとヌウ女史の指摘するように、1870年代のアメリカの成功した工業企業家が、アメリカ生れで、イギリスから渡来したニュー・イングランド出身の父親をもち、宗教的背景としてはコングレッショナル、プレスビテリアン、エピスコパル派などのプロテスタント派に属し、大体その少年期を過し

た環境がビジネスが高い社会的評価をうけているような都市で育ち、また18才頃から定った職業に入るとともにその教育は一般的に高かった、ということも事実であろう。<sup>44</sup> しかし、このようなビジネスに入るについての社会的制限が、他の諸国に比して遙かに緩やかであったことは間違いない。経済的に急速な発展をつづけたこの国では、能力があり機会に恵まれさえすれば、誰でも成功できるという可能性があった。スコットランドから1848年に渡来した織物を父親にもつアンドルー・カーネギーは、父親の失敗による家計を補うため、13才のとき週1.65ドルでボイラー焚として働きだした。ついで電信社でメッセンジャー・ボーイの職を求めた時には、一緒についてきた父親のアクセントを恥じて、オフィスの外に父親を待たせておかねばならなかった。また、あのロックフェラーにしても、父親は薬の行商人であり、16才で農産物仲買商のブック・キーパーとして働きだした。19才で農産物仲買商として独立した時、すでに800—900ドルを貯えており、父親が、子供たちが21才に達した時に人生の出発のための資金として与えると約束していた1,000ドルを、まだ21才に達しなかったロックフェラーは、10%の利子を条件に借入れて独立の資金にしている。かれがその成功の基礎として父に負ったのは、この1,000ドルだけであった。<sup>44</sup>

アメリカにおいて工業化が急速に進行した19世紀を通じて、経済的機会は豊富に存在したばかりでなく、多様であった。高い社会的移動性と相俟って、青年たちは早くから独立した。この国では家族的伝統とか地方的影響は、ビジネスでの成功を求める青年たちにそれほど大きな拘束とはならなかった。早くから「自立心」・「独立心」が養成されるとともに、企業者行動にとって重要な「個人責任」という考え方が確立した。経済的成功への可能性は追求され験されるべきであったが、その成功も失敗も、あくまでも個人の責任に帰するもので、家族や社会のせいとは考えられなかった。「自立的な人間」(self-made man)が尊敬されたが、こうした人間の行動類型は、企業者職能の重要な要素である「敢えて危険を冒して」(risk-taking) 新しい事業を開拓する精神の基礎とな

った。さらにまた、中世の伝統社会で蓄積された富を基盤として企業発展が行われなかったこのアメリカでは、企業における家族主義の伝統も根づかなかった。もちろん、1890年代に、大企業を築きあげ巨大な個人財産を蓄積した産業界の大立物たちとその家族、たとえばヴァンダービルト家、ハリマン家、モルガン家、カーネギー家、ロックフェラー家などは、企業を創立するとともにその管理者であり、企業に家族的伝統を導入しようと試みたことは事実である。かれらが生活した五番街とニュー・ポートとは、アメリカで最も卓越した生活のシンボルとなった。しかしこの時期には、単に「暴露文学」(murkraking)や「反トラスト運動」(Anti-Trust Movement)などによる攻撃ばかりでなく、すでに大企業が家族によって支配されるという時期は、社会制度として過ぎ去りつつあった。ヘンリ・フォードがこうした19世紀型企業家の最後の世代であったといわれるが、20世紀のアメリカでは、大企業の管理は職業的経営者の手に移るようになり、家族による企業支配は過去のものとなりつつあった。<sup>44</sup> したがってアメリカでは、「個人主義」(individualism)は企業者活動の有力な要因となったが、それが家族や同族に拡大されて企業の伝統となることはなかった。

企業者活動に必要な「冒険心」、「活発で革新的な活動」という点でも、アメリカ社会は友好的な環境を提供した。19世紀を通じてアメリカでは活発な西漸運動が行われたが、この西漸運動とは「辺境」(frontier)の開拓であった。フロンティアとは未開と文明の接点と考えられ、未開の自然を経済的に開発し文明社会にひき入れることが辺境の開拓であり、拡大するアメリカを担ってこの辺境で活動した人々の間に、いわゆる「開拓者精神」(frontier spirit)が生れた。<sup>45</sup> 自然と闘いこれを文明化してゆくというこの開拓者精神は、単に辺境のみならず、あらゆる経済資源を開発してこれを経済社会の発展に貢献するという意味に転化されると、アメリカにおける旺盛な「冒険的」企業者精神の基盤となった。たとえば、19世紀後半に活発に行われた西部における鉄道建設、新開地における鉱山の開発、新地域における工場の建設など、こうした開拓者精



神と無縁ではなかった。特に19世紀後半の鉄道の建設は、野生的な開拓者としての魅力とビジネスでの成功とが結合して、ジョン・ムーディも述べているように、鉄道王になりたいという少年達の夢をかきたてるに十分であった。<sup>88</sup> さらにまたこのような開拓者精神は、新しい技術の発展、新産業分野の開発、新商品の創造など、企業者活動に大きな刺激を与えたに違いない。アメリカ社会において、人のやらない新しいことが追求され、その成功が称讃されるという「革新性」の尊重は、ビジネスの世界でも同様であった。アメリカの企業者活動をたえずこのような冒険とその結果としての革新に導いた原因の一つは、こうした開拓者精神にあったといえよう。

こうして、封建的伝統社会を欠いたことによる、貨幣的富の獲得—ビジネスにおける成功—を社会的威信の第一としたという事情、ビジネスの成功を国家への奉仕とする経済的愛国心、ビジネスへの機会の開放性、成功であれ失敗であれあらゆる行為の結果を個人責任と考える「経済的個人主義」(economic individualism)の普及、企業経営における家族主義的保守性が発展しなかったこと、さらに冒険と革新を鼓舞する開拓者精神の存在など、アメリカにみられた社会的条件は、活発で革新的な企業者活動を刺激するに十分であった。アメリカの企業者活動にみられた飽くことなき拡張への欲求、生産量・企業規模における優越を達成しようとするところを知らぬ野望、秀れた人材の企業活動への積極的な進出、未知の分野に対するたえまない開発の努力など、すべてこのような刺激の下に発展したのである。大量生産による企業規模の拡大、激烈な競争を通じての生産能率のたえることない向上といったアメリカ企業の特徴は、このような社会環境から生成したといつてよい。

アメリカにおける企業者活動に大きな影響を与えた他の社会的要因としては、その高い社会的移動性と、多数の国々からの移民で形成された独特な文化的・人種的な混合社会的性格とを指摘しなければならない。第一の社会的移動性については、西漸運動という歴史的事実がよく示すように、アメリカにおける人

口の流動性はその初期から異常なほどに大きく、旧大陸の先進諸国と異なる特徴の一つであった。こうした事情は、アメリカにおける地方的伝統の形成を阻げ、逆に広大な全アメリカ領土を均一な社会関係・社会的慣習・社会的意識に統一せしめた大きな要因であったと考えられる。通常産業革命期にひき起されるこのような人口移動が、西部における経済的機会の存在によって早くから生じたことは、アメリカ社会の均質性を加速度的に進展させ、工業社会発展の基礎となった。このような均一的な社会は、標準化された生活様式・生活意識・生活慣習を発展させる最適の地盤であり、消費性向における国民的同質性を発展させ、アメリカに特徴的な大量生産—大量販売制度のための、絶好の市場を提供したのである。たとえば、フランスにみられるような個性的消費性向に対して、アメリカでは規格化され標準化された非個性的消費性向が強くみられるのは、このようなアメリカ市場の均一性から来るものであり、20世紀に入って自動車産業が勃興した際に、ヨーロッパで多くの嗜好に合わせた多種少量生産に指向したのに対し、アメリカではフォードT型に代表されるような、単一車種の大量生産へと向わしめたのも、このような市場の性格から生じたものと考えることができる。

つぎに、移民の流入によって人種的・文化的な混合社会の形成されたことも、アメリカ市場の均質性に貢献するものであった。歴史家はアメリカ社会を一つの「坩堝」(melting pot)にたとえ、あらゆる文化的背景をもった移民たちがこの中で同化し、新しいアメリカ人として生れかわると述べているが、アメリカの社会は種々の文化的価値を担って新大陸に到着した人々を融合させ、新しいアメリカ的価値体系の中に統合していった。誰もが古い慣習・伝統から離脱せねばならず、こうして形成されたアメリカ文化が、均質的なものに向ったことは疑いない。規格化され標準化された生活様式、非個性的商品が容易に受入れられた環境は、こうしてでき上った。またアメリカに渡来した移民の大部分が、工業的技術に未経験な農民たちであり、しかもその多くが、開拓農民と

なるには資金が必要であったため、アメリカでの生活の最初のスタートを工業労働者として始めなければならなかったという事情は、多くの点でアメリカの企業経営に影響を及ぼした。第一に、かれらは工場での生活に全く経験のない非熟練労働者であったから、監督者たちは機械・技術について最初から教えねばならなかったばかりでなく、複雑な作業を期待することは殆んどできなかった。その結果、職長たちは作業をできる限り簡単な工程に分解し、単純化された一工程だけを割当てて行わせるといった方法をとらねばならなかった。さらにまた、移民たちはその出身・教育などの背景を異にしたため作業上の能力においても種々の差があり、こうした能力によって作業を割当てるといったことも、職長たちに必要であったと思われる。あるいはまた、外国生れの移民たちは言語上の障害も多く、多くの点で意志の疎通を欠くことが多かったであろう。いいかえるならば、同質的な文化・知識環境の下で育った労働者によって構成される場合とは、全く異った管理上の注意も、職長たちに要請されたと思われる。

このような事情から、アメリカの工場においてはその初期から、作業管理という問題が発展したと考えられる。労働者はその能力によってグループに割けられ、細かく分割された単純作業に割当てられた。こうして「能力主義」とともに「課業」という考え方が発展した。さらに、コミュニケーションの不便を除くために、就業あるいは作業上の規則の明確化が進行した。いいかえるならば、工場作業を通じて労働者の間に、「ファンクショナリズム」(functionalism)が浸透することになった。労働者は職長の指示に従って、与えられた一定の課業を果せばよかった。かれが加工している部品が、製品全体の中でどのような位置を占め、どのようにして組立てられ完成されるかは、かれの関知するところではなかった。ところで、このような労働者にみられた「ファンクショナリズム」の発展は、単に移民労働力の大半が非熟練労働であったという事情からだけ生じたものではなかった。前にもみたごとく、この国では封建的伝統社会

を欠いたため、手工業的職人の伝統もまた微弱であった。植民地時代の東部の都市でそのような傾向のみられたこともあったが、旧大陸で一般的であったような手工業ギルドは成立せず、アメリカの技術は都市からではなく、主として農村の鍛冶屋・大工・製粉工といった手工業者から発展した。その意味でかれらは、中世的な「職人」(craftsman)というよりも「機械工」(mechanics)であり、中世の技術的伝統とは絶縁したところから発生した。このような機械工は、その製品に生命をかけるといった芸術家的な職人ではなく、機械の操作・改良に関心をもつ技術者であった。このような技術者はまた、祖先伝来の技術的秘訣と長年の訓練を経て培われた技能によって、高精度の芸術的な製品の製造に誇りを懷いた職人と異り、一つ一つの部品が如何に正確に製造されるか、作業が全体としてどう流れてゆき、最終的にどのように組立てられるかといった、機械と作業との全体としての組合せと合理化に関心をもった。いいかえるならば、旧大陸の職人が自分の完成製品の出来ばえに関心をもったのに対し、アメリカの機械工は、集団として遂行される作業に関心をもち、自分がその一部を担当することで精神的な満足を感じたのである。コクランはこのような差異を、ヨーロッパの「自己中心的個人主義」(ego-focused individualism)に対し、アメリカのそれは「集団中心的個人主義」(group-focused individualism)と呼んで区別しているが、このように集団の中であってファンクションに従って行動することで満足するという、アメリカ機械工の精神的風土が、移民労働を主体とする工場作業にも同様に成長したといえるであろう。<sup>44</sup>

上のような工場作業におけるファンクショナルリズムの発展が、他方でアメリカ工業に特徴的な大量生産方法の発展と無縁ではなかったことは明瞭であろう。のちにみるように、大量生産を可能とした技術的基礎は、機械そのものの工学的な改良にではなく、互換部品制あるいはコンベア・システムの採用のごとく、作業工程の分割と統合方法の革新にあった。このような革新のために不可欠な社会的風土が、アメリカで発生した機械工の技術、あるいはファンクシ

メナリズムに容易に適応していった移民労働力などによって、準備されたといえないであろうか。

## (2) 企業発展と文化的諸条件

アメリカにおける企業者精神が、ピューリタニズムという独特な宗教的雰囲気の中で培われ発展したということは、しばしば指摘されるところである。資本主義の精神を単なる「金儲けのための営利行為」といった営利心に発するものとしてみず、「世俗的労働を神によって課せられた天職(Beruf)」と考える特殊な宗教的倫理観によって鼓舞されたとして、プロテスタントの営利活動に倫理的基礎を与えたのはマックス・ヴェーバーであったが、<sup>44)</sup> アメリカにおける企業者活動が、イギリスから渡来したピューリタンによって植民されたニュー・イングランドでまず栄え、その後の企業者活動においても、ピューリタニズムの影響が色濃くみられることは、否定することのできない事実であろう。さきのグレゴリー及びヌウ女史も、1870年代の産業指導者の100%，1901—10年の指導者の90%がプロテスタントであったと指摘している。<sup>45)</sup> 事実、アメリカのピューリタンの地であったニュー・イングランドは、産業革命の発祥の地であったばかりでなく、広大な西部へと拡がっていったアメリカ工業発展の、真の担手となった人々の多くを供給している。さらにまた、ニュー・イングランドに発生した多くの企業者たちの思考様式・行動様式は、たとえば植民地時代の国教会派の貿易商人たちや、特に南部のプランターたちとは、全く異質の類型に属するものであった。多くの人々に愛読されたベンジャミン・フランクリンの諸著作、たとえば「若き商人への忠告」、「自伝」、あるいはかれの発案にかかると云われる「貧しきリチャードの暦」などの中に盛られた、正直、時間厳守、勤勉、節制、秩序、節約といったピューリタンの諸徳性は、こうした宗教的背景の下で成長した企業者たちを独特の価値体系の中におき、その行動様式・行動の目標などに大きな影響を及ぼしたと考えてよいであろう。<sup>46)</sup> たとえばフラン

クリンは、その1758年の「貧しきリチャードの暦」の序文の中でこのような徳性を守ることが、「神の思寵」の結果、富へ至る道であると説いているが、このような宗教的倫理観にもとづく営利行為の肯定と積極的奨励とが、アメリカの企業者活動に、他と区別される独特な性格を賦与したことはほぼ誤りでないであろう。

正直・勤勉・節制・節約など、ニュー・イングランドのピュリタンの生活・行動を律しある種の行動の目標を与えた諸徳性は、多くの面でアメリカの企業家の生活態度・行動様式・人生の目標に影響を与えたが、こうした影響は、工業化が進展しはじめる18世紀末から19世紀中葉までのニュー・イングランドの企業者活動に、色濃くあらはれている。たとえば、アメリカ産業革命の基軸となった「ウォルサム」型の木綿工場では、ピュリタンの家庭に育った規律を重んじ、勤勉で服従心に富む農村の少女たちが労働者として集められ、これに対してボストンの資本家たちも、模範的な教育・施設をもつ寄宿舎を建設し、また厳格な宗教的倫理観にもとづいて監督し、アメリカの「ニュー・ラナーク」と呼ばれるほどの模範的な労働制度が成立した。<sup>241</sup> これは決してボストン資本家の慈善心からではなく、ピュリタンの人道主義に発するものであり、労働を通じて生産的職業を教え、寄宿舎での教育を通じて子女の教養を高めようとする、宗教的色彩の濃いものであった。労働不足が著るしかった19世紀の初頭に、規律正しい勤勉な女子労働が木綿工業に参加したことは、この工業が成功しえた原因の一つであったといって差支えない。もちろん、移民労働が増大し、外国生れの労働者が木綿工場にも大量に流入するようになった1840年代以降には、ニュー・イングランド木綿工業の宗教的雰囲気も消え去り、あらわな労使関係が表面化するようになるが、ニュー・イングランド各地に多数散在し発展しつつあった多数の工業企業において、このようなピュリタンの規律・勤勉・節制といった徳性が、企業家から労働者に至るまで大きな影響を与えつづけたであろうことは、想像に難くない。したがって、19世紀後半に入ってピュリタ

ニズムの影響が形骸化し、資本主義的關係があらわに露呈するようになって、少くとも精神的に、このような宗教的影響が企業者の中にみられたとしても不思議ではない。たとえばマシュウ・ジョセフソンは、19世紀末の富豪一産業の成功者たちを「泥棒貴族」(robber barons)と呼んで激しく攻撃しているが、<sup>23</sup> それにもかかわらず代表的な富豪の一人ジョン・D.ロックフェラーは、「私の金は神様が授けて下さったのだ」ということができたのである。

シュルツェ・ゲヴァーニッツは、勤勉・節約・誠実の三つのピュリタンの徳性が、資本主義的経済秩序を支える三つの支柱であったと述べているが、<sup>24</sup> このような倫理観にもとづく徳性がアメリカの企業者に影響し、その企業者活動を支える精神的基盤となったことは間違いない。たとえば、ニュー・イングランド初期の工業化段階にみられた作業場乃至小工場の所有者たちは、勤勉・節約を通じて零細な資金を蓄積しその工場を拡大していった。たとえば工業史家クラークは、「小作業場や水車場の所有者たちは、その利益を経営の拡大に投下し、かくして大企業の創設者となった。こうした事例は、ニュー・イングランド、ニュー・ヨーク、ペンシルヴェニアの小木綿工場・羊毛工場・鉄工場の多くの歴史に妥当する」と述べ、また小企業からはじめて次第に大規模にまで拡大した地方の製造業者の多くが、「漸次蓄積した富とその再投資によった」ものであることを指摘している。<sup>25</sup> こうした利潤の「再投資」(plow back)による経営の拡大は、アメリカ初期の企業発展に広くみられるところであり、工業化のための資本の欠乏がいちぢるしかったアメリカにおいて、勤勉と節約による資本の蓄積が、きわめて大きな役割を果たしたと考えられる。さらに19世紀後半に入って独占企業が成立するに至っても、たとえばロックフェラーのごとく、「働け、辛抱せよ、誠実であれ、節約せよ」はかれのモットーであった。事実かれがその石油製精事業に乗りだした時、勤勉で節約に努めたことは、その企業の成功の大きな要因であったことは疑いない。一般に19世紀にアメリカの企業家が、他からの資金の借入れを嫌い、自己蓄積による企業の拡張をその信条

とした背景には、単に独立心のみならず、勤儉・節約を美德とする倫理観が影響していないであろうか。<sup>832</sup>

このような勤勉・節約という倫理観は、さらに転化すると、企業の拡大を積極的に支持する経済観となって現れてくる。たとえば20世紀に入ってヘンリー・フォードは、その「私の勤労哲学」の中で、「労働は万人の行うべき義務であり、働かなくてもよいという組織は未だかつて発明されたことはない。自然は労働を要求する。労働は私の健康であり、私の救済である」と述べているが、この中にはピュリタンの倫理観を背景とした勤勉が、はっきりとした労働観としてうちだされている。さらにフォードはその節約観について、「節約とは死蔵を意味するものではない。それはかえって浪費に外ならない。真の意味の節約とは、財の適正・有意義な使用である」と述べ、財の積極的な使用が節約であると主張している。自ら節制を守り、慈善行為を拒否したフォードにとって、利潤を再投資して企業を拡大し、生産能率を高め、高い賃銀と低い製品価格を実現することが、かれにとっての節約であったのである。<sup>833</sup> このフォードにみられるように、節約というピュリタニズムにもとづく倫理観＝市民的徳性は、かれの旺盛な企業者活動と全く矛盾するどころか、これを鼓舞したと考えられる。さらにまた、生産のみならず販売における企業者活動においても、同様のピュリタニズムの影響をみることができる。たとえば、アメリカにおける近代的デパートメント・ストアの創始者といわれるローランド・メーシーは、ニュー・イングランド出身のクエーカーであったが、勤勉・節約を旨として小さな小売店から発展していった。かれが最初に導入したといわれ、またその成功の秘密ともなった営業政策の一つは、「定価政策」(one price policy)であった。当時商行為では売手と買手の掛引で値段が決り、原価+適正利潤が定価であるといった考え方のなかった時期に、メーシーが「定価」という考え方を採用した理由には、商人は「正直」で「誠実」であらねばならぬというピュリタンの倫理観が強く作用したといわれる。相手をみてできるだけ高く売るというので



はなく、誰にでも同じ値段で販売するという新しい考え方は、クエーカーとしてのかれの倫理観に一致し、またその成功の原因となったものであった。<sup>84</sup>

さらにまた、アメリカの成功した企業家にみられる幾多の慈善行為も、その宗教的信仰と無関係ではないと思われる。フランクリンにみられるようなピュリタンの倫理観は、世俗の労働は神によって課せられた人間の職業であり、人は誠実・正直・勤勉に働き、個人的消費を慎しみ、節制・節約に勉めねばならない。こうすることによって、神はその思寵として貨幣形態での富を恵み給う、というものであった。従って富はあくまでも結果であり、労働の目的ではなかった。したがってカーネギーが述べたように、「富を抱いて死ぬことは、富者にとってこの上ない恥辱」という考え方が生れ、神の思寵として与えられた富は、公共の目的のために使用しなければならないとして、慈善行為乃至社会福祉・厚生行為に結びついたのである。たとえば、ジェイ・グールド、ジェイムズ・フィスク、コーネリアス・ヴァンダビルトなど19世紀後半の鉄道業者たちは、その社会的悪行や私的濫費などで「泥棒貴族」と呼ばれるに相応しかったであろう。<sup>85</sup> しかしコールも述べるように、これら投機的な鉄道企業家はむしろ例外で、多くの鉄道では株式が分散し、専門経営者が次第に登場するようになり、<sup>86</sup> またグレイト・ノーザン鉄道のジェイムズ・ヒルのような、鉄道の建設を通じて地域社会の開発に尽力し、入植者にはイギリスから買入れた優秀な種牛を品種改良用として無償で貸与するなど、社会的貢献を行った鉄道業者も無数にいたのである。<sup>87</sup> しばしば行われた教育振興や慈善事業、さらに医療機関の寄附など、鉄道業者によって行われた社会的貢献は、開拓者精神とともに、社会改良がその義務であるとするピュリタンの倫理観によっても影響されていたように思われる。前に述べたように、アメリカでは家族主義が企業制度の中に入り込むことが少かった。したがって、個人的に蓄積された富が家族や同族の繁栄のために利用されるという事情は、他の国よりも少かったであろう。その結果、カーネギーやロックフェラーにもみられるように、多額の資金

を社会に還元するという方向に向ったと思われる。カーネギー製鋼をモルガンを主宰者とするU・S・スチールに売却したカーネギーは、巨額の資金をもって「カーネギー救済基金」を設定し、工場の従来員の救済と援助にあたったが、その晩年には、「余剰の富を賢明に分散することが自分の使命である」と感じはじめるのである。<sup>84)</sup>

企業活動によって獲得された富は社会に還元されねばならぬという考え方は、さらに進んで、企業活動の目的自体を社会の進歩の為とする思考につながる。特に19世紀の末葉以来、企業が独占化してその社会に及ぼす影響が大きくなり、また一方で反トラスト運動など大企業に対する非難の声が増大すると、単に利益を社会に還元するというだけでは不十分となった。個人企業家の手に集った富は、節約と勤勉の結果としては余りに大きすぎたばかりでなく、企業が社会に及ぼす害悪・影響は、個人的な慈善行為で償うにはあまりに重大であったからである。慈善行為をその信念から拒否したフォードの場合には、かれが遂行した大量生産の結果、労働者の賃銀が上がったばかりでなく、廉価な自動車を普及させることによって人々の消費水準を高め、かくして社会の進歩に貢献するのだということが、かれの魂の救済となった。<sup>85)</sup> フォードはまた、利潤は社会から予託された公共の信託物 (public trust) であると述べ、これを適切に使用して社会の発展に投立たせることが企業家の使命だと考えていたが、同時に、企業は個人のものであり、個人の才能によって発展するものだと思っていた。しかしながら、集団経営を拒み、反労働組合的態度をとり、「独裁者」と称されたフォード型の企業者の時代は、急速に去りつつあった。企業はますます個人企業家の手を離れて、専門経営者によって職業的に経営されるようになり、フォードが述べた「公共の信託物」としての性格を強めるようになった。フォード以降の企業家は、このような「信託物」を委託されて経営にあたる経営者であり、政府・株主・一般消費者、あるいは広く社会全般の利害を調整しながら、しかも企業の発展を通じて社会的進歩に貢献するものだということに変化

した。こうして、社会に対する「奉仕」(service)が20世紀の企業経営者の経営目標とされ、さらに企業が社会に及ぼす影響の重要性から、経営者の「社会的責任」(social responsibility)ということが主張されるようになった。もちろん、企業の社会的責任という言葉は何処の国でも聞かれるであろうが、特にアメリカの場合には、ピュリタンの倫理観と無縁ではないということが注意されてよいであろう。

ピュリタニズムとならんで、アメリカの企業者活動に影響を与えたのは、その民主主義的・平等主義的理念であった。ジュイムス・ブライスも述べるごとく、アメリカは「階級のない国であり、人々を他の人々から区別する外見的相違、特権にもとづく身分差別といったものはなかった」。<sup>84</sup>これは、アメリカに社会的権威の体系として、伝統的社会にみられる社会的階級制度・意識が最初から稀薄であり、しかも移民の絶えざる流入によって、身分意識の育成が阻害されたからであった。したがって、個人の出自が最初から問題とされなかったばかりでなく、逆に出自を否定し、身分関係における水平的関係にもとづく協同社会を指向する圧力が強かった。こうした社会では、家系ではなく、自己が何をなしうるか、他人に何を貢献しうるかが重要であり、世襲的地位ではなく個人の能力が、人々を区別する社会的基準となる。マックス・ヴェーバーが述べているごとく、アメリカでは雇傭者と被雇傭者との人間的身分関係は全く平等であり、工場の終業後街の玉突き場で、雇主と労働者が全く平等の人間としてゲームに興ずる、といった関係が基本的に存在したのである。したがって、企業家と労働者という社会的地位の相違は、すべて個人的能力の差異によって生じた止むを得ざる差別であり、誰でも能力さえあれば社会的地位の上位を占めることができるという能力主義にもとづく権威の体系が、アメリカの社会・文化的環境の中を一貫して流れてきたのである。このため、アメリカの企業家は、労働者が監督されるのはその能力を欠くための当然の結果であると考え、階級的弱者としての慈善的・保護的政策をとろうとしなかったばかりでなく、

労働者もまた、階級として資本家に抵抗するという傾向が薄かった。このような社会はいわゆる「能力指向型」社会であり、人々を出自とか家族関係に顧慮することなく、その経済的目標の達成へとかり立てることになった。経済競争においてその能力の優越を他と区別するためには、企業規模の拡大・生産能力の向上による企業的成功が要請され、アメリカに特徴的な大量生産へと指向することになる。また、その消費性向においても、階級的区分の不明確さ、階層間の流動性の高さなど人々を社会的に区分する身分的差別が少かったため、旧大陸にみられたような社会的地位の相違による消費性向の区別などが発展せず、均一的な消費、すなわち規格化され標準化された大量販売のための市場が、広く発展することとなった。

アーノルド・ベネットはその『合衆国—その印象』の中で、アメリカのビジネス・マンとヨーロッパのビジネス・マンの差異を区別して、両者の大ざっぱなしかし明らかな相違は、ヨーロッパのビジネス・マンがその事業から逃れようと常に望んでいるのに対し、アメリカのビジネス・マンがこれに専心うちこんでゆこうとする態度にある。アメリカのビジネス・マンのその事業に対する態度は、たとえば芸術家のごとくである。……かれは事業を愛し、その努力を少しも苦痛と感ぜないばかりでなく、事業はかれにとって趣味であり、情熱の対象であり、人間として勤めるべき徳性であり、熱狂の対象でさえあると述べている。<sup>84</sup> ヨーロッパのビジネス・マンが、その事業がかれにとって余技であり、人生の目標は別にあるのだといった態度をとる傾向が強かったのに対し、アメリカのビジネス・マンが、事業こそかれの生きがいであり、人生の目標そのものであるという態度を示した背景に、アメリカという新しい社会・文化的環境の下で形成された、アメリカに特徴的な価値観、行動様式が少なからぬ影響を及ぼしたであろうことは想像にかたくない。こうして、アメリカにおける企業者活動の特質は、ヨーロッパから移住した人々によって遂行され、その伝統の多くをうけついだにもかかわらず、全く異ったタイプとして発展するに至

ったのである。

註(1) 従来この「封建的遺制からの絶縁」が強調されすぎた嫌いがある。

(2) この「パトルーン・システム」の存在が、特にニュー・ヨーク州における土地の解放を阻害し、土地貴族・商人貴族社会成立の地盤となったことは事実である。W. D. Fox, *The Decline of Aristocracy in the Politics of New York*. など参照。

(3) 「領主裁判権」「限嗣相続」などの所謂封建遺制は、しかし形式的に移入されたにすぎず、実質的に効果をもったか否かは疑はしい。

(4) この「人頭税」も残存したというにすぎず、急速に消滅していった。これらについては鳥羽欽一郎「近代経済史」(日本評論社・昭和33年刊)参照。

(5) たとえば鳥羽欽一郎「北米植民地における契約奴僕制度について」(「早稲田商学」98号)を参照されたい。

(6) ニュー・イングランド、西部の村落社会は、このような独立自営農民を基盤として発展していった。鳥羽欽一郎「アメリカ合衆国における産業資本の成立」(「社会経済史大系」第7巻・弘文堂・昭和36年刊)を参照。

(7) 鳥羽欽一郎「独立戦争における商業資本の意義」(「早稲田商学」100・101号)。

(8) David C. McClelland, *The Achieving Society*, Van Nostrand, 1961, pp. 340-345.

(9) イギリスでは一流の才能をもつ青年たちがビジネスに向おうとしないばかりでなく、ビジネスで成功をとげた者も、できるだけこれから逃れて土地貴族の仲間に入ろうとする傾向が強い。イギリスで長くビジネス教育が発展しなかったのは、ビジネスに対する社会的評価が低かったことばかりでなく、旧い商業的伝統から、ビジネスの教育は大学で行われるべきものでなく、徒弟的な訓練によるものだとする考え方が強かったからである。

(10) 鳥羽欽一郎「アメリカ合衆国における産業資本の形成過程について1・2」(「早稲田商学」111・132号)を参照されたい。

(11) Francis W. Gregory & Irene D. Neu, 'The American Industrial Elite in the 1870's: Their Social Origins.' in William Miller ed., *Men in Business*, Harvard U.P. 1952, pp. 31-32.

(12) Jonathan Hughes, *The Vital Few*, Bantam Books, 1965, p. 227.

(13) Allan Nevins, John D., *Rockefeller: The Historic Age of American Enterprise*, II vols., 1940, pp. 102-131.

(14) Talcott Parsons and Neil Smelser, *Economy and Society*, 1956. 邦訳、富永健一訳「経済と社会」1・2, (岩波現代叢書, 昭和34年刊) 103—4頁。ヴェブレンがその著「有閑階級の理論」で疲烈に論じたのはこの人々であった。Thorstein B. Veblen, *The Theory of Leisure Class: An Economic Study in the Evolution*

- of Institutions, 1899. 邦訳, 小原敬士訳「有閑階級の理論」(岩波文庫, 昭和36年岩波書店刊)。
- (15) 西漸運動については古典ではあるが, F. J. Turner, *The Frontier in American History*, 1920 あるいは F. L. Paxson, *History of American Frontier, 1763-1893*, 1924 がよい。
- (16) 尾上一雄「アメリカの企業家精神—その歴史的考察—(1)」(「成城大学経済研究」第12号)。
- (17) T. C. Cochran, 'Cultural Factors in Economic Growth,' *Journal of Economic History*, Vol. XX, No. 4, 1960. なお中川敬一郎「米国における大量生産体制の発展と科学的管理運動の歴史的背景」(「ビジネス・レビュー」2巻3号)を参照されたい。
- (18) Max Weber, *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, 1904. 邦訳, 梶山力訳「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」(有斐閣, 昭和13年刊)。
- (19) F. W. Gregory and I. D. Neu, *Ibid.*, p. 200.
- (20) Benjamin Franklin, *Advice to a Young Tradesman*, 1748, —do, *Autobiography-1748*, —do, "Poor Richard Almanac." 1733-58 など。尾上一雄「前掲論文」(1)。
- (21) Hana Josephson, *The Golden Threads: New England Mill Girls and Magnates*, 1949. なお鳥羽欽一郎「アメリカ合衆国における産業資本の形成過程について—(2)」(「早稲田商学」131号), 尾上一雄「前掲論文」参照。
- (22) Matthew Josephson, *The Robber Barons: The Great American Capitalists, 1861-1901*, 1943.
- (23) 小原敬士「アメリカの資本主義の形成」(時潮社, 昭和23年刊) 68頁より。
- (24) V. S. Clark, *History of Manufacturers in the United States*, Vol. 1, pp. 367-8. なお鳥羽欽一郎「アメリカ合衆国における産業資本の成立—アメリカ産業革命史序説—」(「社会経済史大系」第7巻, 弘文堂, 昭和36年刊)を参照されたい。
- (25) このことは今日においても, アメリカの企業が一般に自己蓄積率の高いこと, 金融機関による資本的支配の弱いことなどに現れていないであろうか。たとえば日本などでは, この逆であったようにさえ考えられる。
- (26) 小原敬士「前掲書」より引用。
- (27) Ralph M. Hower, *History of Macy's New York, 1858-1919*. 鳥羽欽一郎「近代的百貨店の成立—R. H. Macy & Inc. の事例」(「早稲田商学」161号)及び同「20世紀を動かした人—ターアアイデアに生きる—」(講社談, 昭和37年刊)を参照。なお, イギリスでもクェーカーたちは, 品物の価値以上の値段をつけることを拒んでいる印象をうけるという記述もある。たとえば, Daniel Defoe, *Complete English*

- Tradesmen, 2nd. ed., 1727, pp. 227-228, César de Saussure, A Foreign View of England, 1912, p. 325. をみよ。
- ②⑧ M. Josephson, Ibid., Chapt. III, IV.
- ②⑨ A. H. Cole, Business Enterprise in its Social Setting. 1959. 訳書, 58頁。
- ③⑩ George R. Remond, Financial Giants of America, 1922, Vol. I, p. 133. 尾上一雄「前掲論文」による。
- ③⑪ Andrew Carnegie, Autobiography, Boston, 1924. 邦訳, 坂西志保訳「カーネギー自伝」(創文社, 昭和34年刊) 185頁, 尾上一雄「前掲論文」。
- ③⑫ Herrymon Haurer, Great Enterprise; Growth and Behavior of the Big Corporation, 1956, p. 145.
- ③⑬ James Bryce, The American Commonwealth, II, London, 1891, p. 618.
- ③⑭ Arnomd Bennett, Your United States; Impressions of a First Visit, New York, 1912, pp. 93-94.

### 第3節 企業者活動と経営理念

#### (1) 企業者活動と社会的通念

企業者活動が活発に行われるためには、その社会における「社会的通念」(social consensus)によって支持されねばならない。何が正当な権力であり何が不当な支配であるか、何が正当な報酬であり何が不当な利得であるか、あるいはどのような行為が尊敬されまたどのような行為が憎悪されるかは、すべてこのような「社会的通念」によって影響される。さらにまた、企業者活動を実際に遂行する企業経営にとってみるならば、それは一定の経済目標に対する人間の集団的な営利行為であり、その集団に属する人々、すなわち経営者から労働者に至るすべての人々は、目標に対する相互理解、共通の期待、さらに相互に律し合う一定の規律にしたがって行動しなければならないが、このような集団内部における権力・富・威信の配分関係を承任し、正当化する上で大きな影響を与えるのも、こうした「社会的通念」なのである。すなわち、人々は「個人と集団を相互に関連せしめ、一つの統合された共通の理念、信条、価値判断を与えるような社会的通念」の下で、行動するのである。<sup>(1)</sup> したがって、このよう

な社会的通念が企業者活動を支持しない場合には、それは大きな障害にぶつかることになろうし、逆にいちぢるしく友好的な場合には、企業者活動は大きな刺激をうけるとともに、企業経営をめぐる人間の集団は、大きな摩擦なくより能率的に機能しうるであろう。ここではまず、このような社会的通念の友好性が企業者活動に与えた影響についてみてみることにしよう。

工業社会の出発は、とりもなおさず伝統社会からの離脱であり、社会的通念における何らかの変革が附随しなければならない。営利行為に対する蔑視、土地貴族に対する尊敬と重農主義的傾向など、伝統社会において確立されていた社会的通念は破壊され、経済行為の積極的な是認、「産業の将師」(captain of industry)といった言葉で現されるような民間企業家の社会的優越性の承認など、新しい価値体系の成立、いいかえるならば社会的通念における改編が必要とされる。たとえば、イギリスにおける産業革命は新しい中産階級の社会哲学の形成をともなった。ジョン・ロック、アダム・スミス、ジュレミー・ベンタム、デヴィッド・リカードウ、トーマス・マルサス、サミュエル・スマイルス、ハーバート・スペンサーなど、多くの人々の著作に現れた諸観念が総合されて、「経済的個人主義」(Economic Individualism)の哲学となった。この新しい哲学は、人々に自立心の必要を説き、激しい競争が不可避であるばかりでなく社会の進歩のために必要であると主張し、物質的進歩に対する信仰を育ぐくみ、そして中産階級である産業と商業の指導者が、政治的権力と貨幣的富のより多くの分け前を獲得することを承認させた。こうして普及するに至った新しい考え方が、工業化の進行によって出現したイギリスの新しい社会構造の承認に、大きな影響を及ぼしたのである。<sup>[2]</sup>

イギリスにおいて発展した工業社会を承認する社会哲学は、その文化的伝統を直接にうけついだアメリカにも大きな影響を与えたが、むしろアメリカの方が、その普及が早く、また影響も大きかった。たとえば、サミュエル・スマイルスによって説かれた自立心の必要性、労働の尊重、労働こそ富への最短の



途だとする教説が普及したのは、イギリスでもアメリカでも1850年代からであったが、イギリスに較べて工業化の発展が遅れ社会的変化が緩慢に進行したアメリカでは、スマイルスの影響はより深く侵透することができた。<sup>[3]</sup> また、経済発展が急速に進行し、経済的機会がイギリスよりはるかに大きかったアメリカでは、イギリスの経済的個人主義の哲学は、より広くかつ根深く普及する社会的地盤に恵まれていたと考えられる。たとえば、1860年にヘンリ・ビーチャーは、ハーバート・スペンサーの考え方は、アメリカ社会の特殊性のために、ヨーロッパにおけるよりも広くかつ急速に普及していると述べている。<sup>[4]</sup> ビーチャーのいう特殊性とは、アメリカでは経済的機会が無限にあると、人々が深く信じこんでいるという事情であった。アメリカに伝えられたスペンサーの哲学は、こうしたアメリカ社会の中で、アメリカ流に解釈され普及することになった。それは、マルサスによる「生存のための闘争」(struggle for existence)、スマイルスによる「成功のための徳性の涵養」(cultivation of virtues needed for success)、さらにチャールズ・ダーウィンによる「進化論」(theory of evolution)の混合したものであったが、マルサスにみられた「悲観的な考え方」(pessimism)は、ダーウィンの進化論的な考え方によって、「楽観論的な考え方」(optimism)に置きかえられていた。さらにまた、スマイルスの説いた個人的徳性・勤勉・努力こそ成功の途とする考え方は、ピューリタニズムによる宗教的倫理観の強かったアメリカでは、むしろ当然のこととして受入れられたのである。

こうしたスペンサーの哲学の影響によって、成功と富とは社会的進歩の象徴と見做され、これを獲得した人々は、生存のための闘争に勝利したのであり、その報酬として富を得るのは当然だと考えられた。闘争において慈悲心は無用であり、「最適者」(fittest)が成功して富をうける限り、不適者が貧困に陥るのもやむを得ないと考えられた。さらにまた、進化論的な考え方の影響から、成功と富の獲得は物質的進歩を象徴するものであり、それが社会的進歩に貢献するかぎり、必らずしも個人的徳性と関係するものでなく、経済的成功のために

は政治的腐敗もまた、止むをえない必要悪であるという考え方さえ生じた。このような考え方によれば、人間の行う諸悪は深く人間性に根ざすものであって、このような人間性を否定することは、結局文明の発展をも否定することになるろう、と説くものであった。たとえば、1870年代の「金めっき時代」(The Gilded Age)<sup>(5)</sup>のビジネス・リーダーたちを代弁したスポークスマンは、『産業の将師』たちが時には独裁的な精神の持主であったとしても少しも不思議ではない。かれらはわれわれと同じ階層からでて、しかも誰よりも激しい競争にうち勝ってきた人々だからである。経済という激しい競争社会は、決して安逸の花園ではない。それは、工業社会の中で『適者生存』が試される『生存闘争』のための戦場なのである。この国では、最高の榮譽は、議会、文学、法曹、医学といった分野での成功に対してではなく、産業界での成功に対して与えられる。成功した人々が称讃され尊敬されるのは、かれらが成功したからなのである。この国では、権力・称讃・贅沢といった形で成功に与えられる社会的報酬が非常に大きいので、最高の智力をもった人々がビジネスにひきつけられる。素晴らしい才能に恵まれた人々は、その最大の能力を発揮する機会を、製造業や商業に入ることによって見出す。こうした状態が齎す大きな危険は、人々が冒険的なまた発明的な精神によって余りに鼓舞されすぎることである。こうした激しい競争の中で、特殊なタイプの人間類型が形成される。すなわち、その活力・精力・集中力・能力によって諸力を総合し、一定の目的の達成に向って努力するとともに、その社会的結果に対しても深い洞察力を有するような、そうした性格の人々が形成される」と述べている。<sup>(6)</sup>

スペンサーの影響によるこのような考え方が広く普及したうけ入れられたことは、19世紀後半のアメリカの急速な企業発展の時代に、企業者活動にきわめて友好的な社会的通念を形成することとなり、アメリカの企業家たちを精神的に鼓舞したことは間違いない。コクラとンミラーによれば、このスペンサーの哲学は、「いかなる哲学もこれまでに一つの国民を説きふせたことがなかっ

たほど、アメリカ人を説きふせた。この哲学は、産業上の富を夢中になって争い追い求めていた人々のために、自由競争に対して絶対の承認を与えた。さらにまた、労働者に対する搾取を科学的に正当化した。それはアメリカの企業家の抱負と全く合致し、その日常の指針となり、信念と思想の根拠となった」と述べている。<sup>[7]</sup> ベンディックスは、このような「社会的ダーウィン主義」(Social Darwinism)を鼓吹したのはジャーナリストや学者たちであって、企業家自身はむしろ古くからの人間の徳性を強調し、企業発展を通じて達成されるキリスト教的使命を強調する傾向が強かったと述べているが、<sup>[8]</sup> こうして形成されたビジネスの成功に対する考え方が、特に1870年代の「金めっき時代」(the Gilded Age)と呼ばれる時代の企業者たちに、大きな影響を及ぼしたことは疑いない。この時期のビジネス・リーダーたちは、いかに貧欲であってもあらゆる手段を尽して競争にうち勝ち、産業界における最適者として成功をおさめることが、この社会の法則であり、また尊敬に値する行為だと教えられたのである。たとえば、ある鉄道会社の社長は、1901年に、「金銭を愛することは悪である。しかし、金銭を得ようとする欲望はあらゆる経済的・社会的進歩の基礎である」と述べ、また同じ年牧師のM・D・バブコックは、「ビジネスは宗教であり、宗教もまたビジネスである」といっている。進歩的な雑誌である『ザ・ネイション』(The Nation)でさえ、1888年に、「今日の資本家は昨日の労働者であり、これは今日の労働者が明日の資本家であると同様である」と書いている。当時の多くの識者にとって、富は社会的祝福の象徴であり、社会的に危険視するべきものではなかった。A・W・グリスウォルドのいうように、「最高の榮譽を与えられるのは、産業の指導者たち、企業の王者たち」であったのである。<sup>[9]</sup>

スペンサーにつづいて、しかし恐らくスペンサーよりもさらに大きな影響を与えたのは、イェール大学教授ウィリアム・グラハム・サムナーであった。<sup>[10]</sup> ホッフスタッダーも、アメリカにおいて最も大きな影響力をもった社会的ダーウィン主義者は、サムナーであったと述べている。ホッフスタッダーによれば、

サムナーの哲学は、「プロテスタントの倫理、古典派経済学の諸学説、およびダーウィンの自然淘汰説という西欧資本主義文化の三つの伝統を総合した」ものであり、したがって、「アメリカ思想の発展のために三つの大きな役割を演じた。かれはピュリタニズムの偉大な伝達者であり、リカルドとマルサスの古典学派悲観主義の解説者であり、進化論を吸収し大衆化した伝達者であった。かれは、プロテスタントの理想である勤勉で制度あり質素な人間は、生存競争における『強者』あるいは『最適者』と同一の人間像であると説くことにより、宗教改革によって活動を開始した経済倫理と19世紀思想との間のギャップに橋をかけた。またかれは、カルヴィン主義的であるとともに科学的であるように考えられる悲惨な決定論を唱えることにより、リカルド学派の賃銀鉄則と自由放任の原理を擁護した。……かれはいわばカルヴィンのように、社会秩序に関する予定説と、適者生存によって選ばれた経済的選良の救世を説くために現れた」のであった。<sup>44</sup> 事実かれは、古典派経済学者によって発見された諸法則こそ永遠の真理であると信じ、これを変更することはできないと考えていた。すでに巨大なビジネスの発展によって齎らされる害悪は人々の目にも明瞭になっていたが、これを政府の行政措置で改革しようとするのは誤りであり、多くの改革的立法措置は無智により立案され、愚論により起草されと考えていた。たとえば、その教え子であるイエール大学の学生たちに、「諸君はワシントンの政府当局者に、全国に対して政治的配慮を施してもらうことが必要だと思える必要はない。神は経済学の法則によるよりもはるかによく、それをなし給うたのである」と述べている。<sup>45</sup>

サムナーはまた、人間というものは、自由・不平等・適者生存か、あるいは不自由・平等・不適者生存かという、二つの途から逃れることができないものであり、前者は社会を進歩させ、すべての最良の成員にとって都合のよいものであるのに対し、後者は社会を退歩させ、すべての最悪の成員にとって都合のよいものであると考えていた。しかしサムナーの時代には、スペンサーの時代

よりも、ビジネスの齎らす害悪は人々の目に明瞭となり、生存競争の自由放任によって生ずる「不適者」の悲惨さは、大きな社会問題となりつつあった。しかしサムナーは、こうした問題はすべて個人の責任に帰するものであると説いた。たとえばその著『社会の諸階級が相互に負うもの』の中で、「制度というものはすべて、それが自由をどの程度保証するかによって、その良し悪しを判断されるべきものである。人間というものは、生活し、生きてゆくために仕事をしなければならない。したがって、働いて成功するにしても、また失敗して悲惨に陥るにしても、すべてその責任は個人に帰するものなのである。かれの能力が秀れていて大きな成功を獲得するか否か、またかれに与えられた機会が恵まれたものであったか否か、また人生の出発点にあたってかれの所有した富が大きかったか否かは、すべてかれの個人的な運命にかかわるものであり、この運命こそかれが努力して開拓してゆかねばならず、また耐えてゆかねばならぬものである」と述べている。<sup>143</sup> こうしてサムナーにあっては、人間の運命はすでに決定したものととして与えられており、自らの努力でこれを開拓してゆくべきものとされた。したがって社会制度の善し悪しは、人間がその個人的生活を向上させようとして努力するにあたって、その能力の自由な行使を保証するものであるかどうかによって判断された。こうした見解に立つならば、民主主義というものは、たとえどのような理由によるものであれ、特定の人に恩恵を与えてはならず、貧者は他の援助を乞うべきでなく、富者もまた特権を与えられて富者となったものとは考えられなかった。各人は全く独立であり、相互に全く平等であった。したがって、かれが現在ある地位はすべてかれの責任によるものであり、責任を他に転嫁すべきものではなかった。「人間というものは、ある意味では、全く孤独なもの (isolated man) である」とサムナーはいう。<sup>144</sup>

スペンサーやサムナーの考え方は、専門の社会学者からは浅薄であると、専門の経済学者からは無知と、歴史学者からは歴史的事実を無視するものと非難

された。<sup>44</sup> しかしながら、アメリカの企業家たちは、かれらが権力を得るためには何らかの哲学的な支持を、また時には背徳的でさえあったかれらの活動を合理化するためには、何らかの科学的な理論の裏づけを必要としていた。アンドルー・カーネギーがはじめてスペンサーの書物を読んだ時、「天啓のように光がさしこんできて、すべてのことがはっきりした」と叫んだと伝えられているように、<sup>45</sup> スペンサーやサムナーによって拡張された教説は、長くアメリカの企業家たちの弱肉強食的な活動を哲学的・科学的に支持する基礎となったのである。もちろんベンディックスも述べているように、こうした哲学は企業家たちによって鼓吹されたものではなく、ジャーナリストや学者達によって流布されたものであった。また第一、19世紀末までの企業家で正規に経済学や社会哲学を学んだ者は、数えるほどしかいなかったであろう。したがって、社会的ダーウィニズムの教義を信奉して企業家が行動したと考えるのは早計であり、恐らくその大部分は、そのような教義さえ識らずに活動したであろうし、もっと古いピューリタンの倫理観の方が、その行動の針指となっていたとさえ考えられる。<sup>46</sup> たとえば、ユクリンは、「ミシガン・セントラル鉄道の社長であったレッドヤードの行為が示しているように、正常な人道主義的な感情をもった人間にとっては、古典派経済学説も社会的ダーウィン主義も、これを固守することは困難であった。……鉄道会社の業務執行者の多くがスペンサーを読んだという形跡はない。……イリノイ・セントラル鉄道社長のアッカーマンや、ノフォーク・ウェスタン鉄道社長のキムボールのような人々の労働問題に対する言説も、非スペンサー主義的あるいは非古典的な性格のものであった。ノーザン・パシフィック鉄道社長のロバート・ハリスは、一貫してこうした教義に疑念をもっていたように思われる。かれは『実用主義的功利主義者』(pragmatic utilitarian)と称せられる人物であり、……自らは自覚しなかったかも知れないが、『強者は種々の方法で、ちょうど自ら欲することを自らに行うように、その有する権限を利用して弱者を助けるべきである』と、スペンサーの教義に反対の意見を

記している」と述べている。<sup>48</sup>

スペンサーやサムナーによって代表されるような社会思想が、19世紀後半から20世紀初頭にかけての企業者にどれだけの影響を与えたかということは、必ずしもここでの直接の問題ではない。むしろ重要なのは、このような社会思想の影響によって、物質的進歩を第一とし、ビジネスの成功を社会的成功の最上位におき、失敗も成功も個人の責任であるといった経済的個人主義を正当とするような、イギリスよりもはるかに企業者活動に友好的な「社会的通念」(social consensus)が広く形成されたということである。しかも、このような社会的通念が普及したのは、19世紀後半から20世紀初頭にかけての、アメリカ経済発展が最も急速に進行した時期であったことは重要である。経済発展が急速な時期には社会的変化もまた急速であり、変化しつつある工業社会の社会構造を承認するような「社会的通念」の支持を欠くならば、その経済発展はさらに多くの障害に直面することになったであろう。19世紀後半から20世紀初頭にかけての、アメリカ経済躍進期にみられた社会的通念が、企業者活動にきわめて友好的であったということは、アメリカの企業発展を「自由奔放」に、またその企業者活動を殆んど良心の仮借のないほど「無制限」に、拡大させることになった。もちろんこうした中で、資本主義の発展によって齎らされた社会的害悪によって、こうした社会的通念が改編に向ったことも事実である。「労働者と話し合うのを心から楽しんだ」カーネギーのホームステッド工場で、大ストライキが勃発したのは1892年のことであり、この90年代には「反トラスト運動」(Anti-Trust Movement)が発展した。アイダ・ターベルが『スタンダード石油会社史』を書き始めたのは、1902年のことであった。その前年には、革新的な大統領テオドア・ローズヴェルトが選出されていた。<sup>49</sup> 反ビジネス感情、政府によるビジネスの統制を必要とするといった考え方が、20世紀の到来とともに強くなるに至った。こうした新しい考え方は、スポンサー、サムナー的な社会進化論の哲学を退潮させ、企業者の行動を律する新しい社会的通念を形

成させることになった。そしてこれは、ロックフェラー、カーネギー、あるいは19世紀的企業家の最後の一人といわれるヘンリー・フォードにみられるような、個人主義的創業者型の企業家類型からの訣別と、職業的専門経営者による大企業組織の管理者的企業家類型への転換とも、時期を一つにしていたのである。

## (2) 経営理念と経営管理

企業経営が、家族組織であれ、同族組織であれ、あるいは株式会社組織であれ、集団としての人間の組織によって遂行される社会的活動であるかぎり、そこには「指揮するもの」(leader)と「指揮されるもの」(follower)の関係が成立し、この組織が有効に運営されるためには、この両者の間に何らかの相互理解、相互期待、また両者を律する一定の規律を必要とすることはいうまでもない。さきにみた「社会的通念」(social consensus)は、このような集団としての人間組織の内部における権力・富・威信の配分関係の承認に大きな影響を及ぼすものであるが、こうした社会的通念の下で、「指揮する者」が「指揮される者」を組織し、統率し、これを一定の企業目標に向って一定の規律の下に有効に運営してゆくために必要とされるのが、「経営理念」(managerial ideology)である。たとえば、家族経済においては家族主義的経営理念が、また同族的経営にあつては家父長的経営理念が発展し、家長乃至同族の長に対する忠誠・献身・奉仕の念を組織のメンバーに要請し、こうした観念が組織としての規律と、目標に対する行動の統一に貢献した。しかしながら、このような理念は、家族的紐帯という人間に固有な社会制度にもとづく理念が経営にもちこまれたものであり、本来近代的な経営理念といえるものではなかった。しかしながら、工場制度が発展し、不特定な社会層から集められた労働者が、組織集団の大多数を占めるようになるにつれて、このような組織を調整・統整し、能率的に運営するために、「指揮される者」に「指揮する者」の権力・権威を承認させ、進ん



で協力させるような経営理念の重要性が増大した。ベンディックスは、このような経営理念の発展を二つの段階に分類して、工業化の初期の段階のそれを「企業者理念」(entrepreneurial ideology)、工業化が十分に発展した段階のそれを「経営者理念」(managerial ideology)と呼んで区別しているが、<sup>44</sup> いずれにせよ何らかの「理念」が、工業化の発展にともなって、企業経営を効果的・能率的に遂行するために必要とされるのである。

一般に工業化の初期の段階では、当時の社会的通念がこのような理念を代行し、特別の経営理念を必要としなかったようである。たとえば、イギリスやアメリカのような経済的先進国では、労務管理が内部請負制度によって独立して行なわれ、<sup>45</sup> 経営者が直接作業工程の管理に接しない場合が多かったばかりでなく、旧来の職人的な規律あるいは当時の社会的通念に影響された労働上の「倫理観」が、作業場内での組織・行動を律しており、あるいはロシアのような後進国にあっては、農奴が工場に集められるという場合が多く、こうした場合には旧来の農奴支配の理念であった「貴族的支配」(aristocratic rule)が、経営理念に代置されたからであった。すなわち、当時の社会的通念にもとづく労働倫理観が作業場に導入され、経営者が意識的に労働者を統轄し一定の規律に服せしめる経営的理念を発展させる必要が、未だ稀薄であったからである。しかしながら、工場制度が広く展開するようになると、労働者が日常の仕事を喜んで着実に遂行するばかりでなく、道具や機械の取扱いに習熟し、課された仕事を正確にまた十分な注意をもって行うことが、経営的立場から要請されるようになり、もはや社会的通念の影響の下に形成された労働者個人の内部規律や社会的強制によっては、十分に管理しえなくなる。すなわち、労働者個人の作業の質・量とも経営全体の生産計画に合致しなければならず、そのためには組織全体が一定の規律・秩序に従って運行し、各労働者はこれに自らを適合させてゆかねばならない。こうして経営者は労働者に対して組織としての要請を強制しなければならず、労務管理が必要となり、そのための「経営理念」が、

組織全体を有効に機能させるために必要となるのである。

しかしながら、急速に変化しつつある工業社会の中で新たに創出された雑多な社会層を背景とする労働力を、工場という労働組織の中で一定の規律に服せしめ、企業の発展のために進んで働かせるということは、決して容易なことではなかった。工業先進国であったイギリスにおいても、工場制度に対する労働者の反抗はしばしばストライキという形態で爆発し、経営者と労働者とは幾度も妥協を重ねねばならなかった。すなわち、たとえば1800年から1828年まで、スコットランドのニュー・ラナークで紡績工場を経営したロバート・オッエンは、労働者に対する恩情的な待遇によって生産能率を向上させるという新しい経営理念を発展させ、こうした摩擦を解消し、今日「人事管理の父」といわれている。たとえばオッエンは、「機械や道具に対して適切な配慮と注意を払えば、有益な結果がえられるという経験があれば、生命ある道具に対しても同じような配慮と注意を払えば、少くとも同額の利益が生みだされるだろう」ということは、思慮ある人には容易に結論できることである。……すなわち、もっと微妙で複雑な生命ある機械は、それを訓練で強化し、活動性をつけることによって、機械同様に改善されるだろうということ、次にそれをきれいで清潔に保ち、精神的活動があまり刺戟的な摩擦をこうむらないように親切に取り扱い、あらゆる手段を講じてもっと完全になるようにし、肉体をいつも健全に保ち、早く老いこまぬように、健康的な食物やその他、生活に必要な品を十分な量だけ規則的に与えることもまた、ほんとうに経済的なやり方だといえる」と述べている。<sup>24</sup> こうした経営理念の生成が、経営者と労働者との間の精神的摩擦を取り除くことによって、イギリスの工業社会の発展に貢献したことは間違いない。

しかしながら、このような経営理念の発展によって摩擦が取り除かれない場合には、労働者大衆は工業社会に適応することができず、不満が爆発して革命へと向う危険性がある。たとえば、ツァー政府の絶対主義的権威が強大であり、

経営者が政府の権威の下に労働者を圧伏していたロシアでは、労働者の不満を常に政府の力で抑圧したため、イギリスにみられたような経営理念は発展せず、また、農奴制度が長く残存したため国民の教育も非常に遅れ、イギリスにみられたような労働者自身の自己規律の育成もみられなかった。こうしてロシアにおいては、革命という途を辿ることになった。<sup>24</sup> ロシアと異り非常に早くから工業化が開始されたイギリスでも、その初期に生じた労働者の不満は大きかったと考えられる。しかしながら、すでに17世紀以来ピューリタニズムの発展していたイギリスでは、人々の間に「自立心」(self-dependence)が広まっていたばかりでなく、企業家たちも労働者と協力して、工業化によって基き起された労働者の社会的不満を、市民的権利の要求という形に転化することに成功した。さらにまた18世紀から19世紀初頭にかけて、アダム・スミスやエドモンド・バーク、さらにはマルサスなどの思想の影響で、人間は他の恩恵に依存するのではなく、独立して努力し、自ら途を開いてゆくべきだという考え方が普及した。こうして1805年までのイギリスでは、労働者は企業者と人間として平等であり、保護や恩恵を受けることは良くないことだという考えがゆきわたり、新しい工業社会の出現に対して、労働者は自らの自己規律によってこれに適応することが可能であった。こうしてイギリスでは、少くとも工業化の初期の段階においては、企業家も労働者も平等な立場に立つものであり、自ち努力して工業社会に適応してゆかねばならないという一つの理念が、200年にもわたる長い道徳的・宗教的教育を通じて形成された。こうした事情がイギリスにおける企業経営の発展を円滑に進行させた原因であり、また19世紀に入って多くの社会的矛盾が出現した際にも、前のオウエンにみられるごとく、新しい経営理念の発展によって、社会的な対立を解消してゆくだけの余裕をもたしめたと考えられる。これに対してロシアでは、工業社会に適合的な自律心の形成がいちぢるしく立遅れたばかりでなく、長く続いた農奴制のため教育の遅れた労働者層が一挙に大工場組織に投げこまれたため、その社会的摩擦は大きく、ま

た経営もツァー政府の権威に依存する貴族階層を主体としたため、その社会的不満を理念的に解決しえなかったものと思われる。<sup>24</sup>

その植民地時代のはじめから、ピューリタンの宗教的倫理観の影響を強くうけたアメリカでは、イギリスと同様に、儉約・勤勉・節制といった工業化に適合的な倫理観が早くから発展した。しかもその社会的環境から、ビジネスでの成功を最優位におく価値体系が成立し、少くとも19世紀末葉に至るまで、経済的機会が広く人々に開放されていたため、労働者は何ら大きな抵抗なく工業的社会に進んで適合し、社会的摩擦はみられなかった。もちろん19世紀末期に至ると、勤勉と節約だけでは成功をえられないことは、誰の目にも明瞭となった。しかし、スペンサー、サムナーなどの社会哲学が流布した結果、「生存のための競争」は不可避と考えられ、また社会的ダーウィニズムの導入としての「適者生存」の理論が正しいものと受入れられたため、少数者による富の独占も、必ずしも社会的悪と考えられず、社会の進歩のためには止むを得ぬものと見做された。たとえば、ウィリーは1896年に、「偉大な思想を生みだし、大きな軍隊を指揮し、科学の分野で偉大な発見をなしとげ、筆力や弁舌で世界を感動させ、あるいは大企業を指揮して巨富を蓄積するような能力は、常に少数者に限られるものである」<sup>25</sup>と述べている。こうして、ビジネスの成功者は「最適者」であるため雇傭者となったのであり、労働者は「不適者」であったため被雇傭者の地位に甘んずべきであるという考え方、また、成功者はその不断の努力によってその地位をえたのであり、不成功者は努力が致らなかったのだという考え方が行われたため、労働者の側からする不満は、社会的乃至階級的な不満となりにくかった。さらに1895年から1915年にわたって、こうした「適者生存」説に加えて、「新思想運動」(New Thought Movement)が流布された。この考え方は、ビジネスでの成功はある種の精神的資質を必要とするというものであり、このような資質を備えるためには、人間は努力に努力を重ねねばならないとした。この新思想運動は適者生存説と合して、「精神的な資質によっ

て最適者たりうる」というように発展し、アメリカ人一般に広く受け入れられた。こうして、労働者も企業家も同じ社会的基盤から発生したアメリカでは、19世紀の末葉まで、労働者は工業社会に積極的に適合しようと努力したばかりでなく、経営者の支配を社会的に対立するものとして、反発することなく受入れたのである。アメリカの企業発展は、こうして大きな摩擦なく進行することになった。

しかしながら、20世紀に入ると、事態は急速に変化しはじめた。第一に、企業は大規模となり、ロックフェラーとかカーネギーのように、低い地位から身を起し一代で巨大企業を創設するといった、実業界の大立物の時代は去りつつあった。たとえば、U・S・スティールのエルバート・デイリーのよう、正規の大学教育をうけ弁護士として身を立てたのち、J・P・モルガンの依頼をうけて実業界に入り、専門経営者として鉄鋼業の発展に尽すといったタイプの経営者が、会社を自己の所有物と考えるような創業者型経営者にかわって現れつつあった。また、経営組織における「官僚制」(bureaucracy)が発展した結果、ビジネスでの成功は、独力で成し遂げるといふよりも、組織の階層制を下から順々に昇進してゆくという形態に変化しつつあった。「自立心」(self-help)という考え方は依然として人々の間に強かったが、ビジネスの官僚制の中で如何に「創意」と「指導力」をもって他に抜きんでてゆくかということが、19世紀的な自立心の内容となり、またスペンサーの「適者生存」理論とも一致することになった。つぎに大きな変化は、20世紀に入って大企業間の競争が激化するとともに、階級間の対立が増大したことであった。競争の激化は当然に、労働者の作業における規律とその課業成績に対する経営者の圧力を強め、労使間の対立を深めることとなった。企業は個人の所有物であり、それが激しい「生存競争」に勝利してえられたものであると考えられるかぎり、経営者はその企業内におけるあらゆる権限の所有者であり、労働者にどのような強制を課することも当然な筈であった。しかしこれに対して、労働者も団結をもって対抗した。たと

えば、アメリカにおける職業別労働組合加入者数は、1897年に44万7,000人にすぎなかったが、7年後の1904年には207万2,700人と5倍にも増大している。すなわち労働者は、個人として「適者生存」を主張するかわりに、集団として主張するようになった。しかもサムナーは、ストライキとか労働組合は、これが正当に行われるかぎり、労働者の「生存闘争」のために必要であると、理論的に擁護したのである。<sup>28</sup>

労働組合の発展と攻撃は、企業内におけるあらゆる権限は経営者に属するという伝統的な考え方に、大きな衝撃を与えるものであった。こうしてアメリカにおいて始めて、経営者を横に連結して労働組合にあたろうとする「オープン・ショップ」(Open Shop)の主張が、1903年の「全国製造業者協会」(National Association of Manufacturers)の会合で、正式に採択された。これまでこの協会は全体としての製造業の発展には関心を示したが、各企業内部の問題とくに労働問題については全く干渉することがなかったから、このオープン・ショップの運動は、アメリカの経営理念の歴史においては新しい出発点といえるものであった。<sup>29</sup> 経営者が企業内での権限を確保しようとする努力は、協会が発表したつぎのような「宣言」の中に明瞭に現れている。すなわち、「雇傭者としての吾々は、その使用する労働者が遂行する作業に責任を有する以上、作業を任せることができると考える労働者を採用し、また作業の行われる条件を自ら決定するすべての権限を所有すべきである。労働者を採用するか否かという問題を決定するのは、吾々でなければならない。吾々は労働組合の正当な活動に干渉しようとするものではないが、吾々と企業の経営上の問題に労働組合が介入することは、絶対に認めることができない」。<sup>30</sup> この「オープン・ショップ」の運動をめぐって、経営者は労働者に対して硬・軟二つの方策を採用した。たとえば、産業別労働組合に対抗する経営者組織の結成、組合指導者の懐柔、扇動者に対するブラック・リストの作成、ストライキ破りの使用、軍隊・警察の導入・労働スパイの使用などは前者の事例であり、労働者のための技術訓練所

や学校の設立、労働者に対する資金的援助、福利・厚生手段の採用などが後者の事例であった。こうした労務対策が発展した結果、アメリカの経営者理念には一つの変化が生じた。すなわち、経営者がその権限を完全に保有しようとする限り、経営上の責任と同時に労働者の福祉に貢献しなければならないという考え方であった。この考え方で重要な点は、労使の関係が純粋に経済関係としてとらえられている点であった。もちろん、激しい労働を徳性と考え、これこそ成功への近道と考える伝統的な倫理観は存続していたが、単に個人の利益を追求することが労働者の正しい道ではなく、経営者を信頼し、尊敬し、協力することが必要であるという考え方を、経営者は労働者に鼓吹したのである。こうした考え方は、20世紀初頭に現れたフレドリック・テイラーの「科学的管理法」(scientific management)の展開と、手を携えて登場することになった。

労働者を科学的に選択し、積極的に教え訓練してその生産能力を最大ならしめ、かくして労働者にも雇傭者にも最大の所得を齎す方法として提唱されたテイラーの科学的管理法は、ベンディックスによれば、その生産能率向上のための技術的側面よりも、この考え方が当時の経営理念に与えた影響の方が、より重要であったとしている。<sup>84)</sup> この点についてはテーラー自身も、「科学的管理法の本質とは何か。それは企業で働く工員たちに完全な精神革命を起させることである」、<sup>85)</sup>あるいはまた「科学的管理法の本質は、今日の産業の現況でいえば、工員と管理者の両者を根本的な精神革命にまぎこむことだといえよう」<sup>86)</sup>と述べ、その理念的側面を強調している。たしかに、旧来の「試行錯誤」的方法にかわって労務管理に「科学」を導入したこの科学的管理法は、20世紀に入って激化した労使の対立を背景とし、既に機能しえなくなったスペンサーの「適者生存」理念や、新思想運動による「智的資質」の強調にかわって登場したものであった。したがってそこでは、労使の協調が説かれ、労働者の利益は同時に使用者の利益でもあるという考え方が強くうちだされている。たとえばテイラーは、「科学的管理法の実施にあたって、双方の精神的態度に起った一大変革

は、余剰の分配問題を絶対重要事項と考えなくなったことである。それと同時に、余剰の分配方法について争う必要のないほど、余剰を増大させることに双方の目が向くようになったことである」<sup>83</sup> あるいは、「科学的管理法の第四原則は、もともと工員がやった仕事を慎重にわけて、その一つを管理側の仕事にするということである。……こうして、工員と管理者の両者が均等に仕事を分担するということである」<sup>84</sup> とも述べているが、このような、企業においては使用者も労働者も等しく同じ立場で働くものであり、その利害は全く同一であるとする考え方の強調は、労使の対立という20世紀の新しい状況の下における19世紀的経営理念の変化であり、テイラーによれば、「科学的管理法が採用されるならば、労働者は自由にその不満を述べることができ、またいかなる場合でも高賃銀を獲得できるので、産業別労働組合は不要となるであろう」<sup>84</sup> といわしめるほど、自信をもって推進されたものであった。

もちろん、テイラーが期待したような労働組合の消滅などは起りはしなかったが、科学的管理法によって齎らされた経営理念の変革は、経営者にも労働者にも大きな影響を与えた。「指揮するもの」は、かれがビジネスでの成功者であるために権限をもつのではなく、労働者を選択・教育し、最高の能率をあげるとともに最大の賃銀がえられるよう、科学的に管理する能力をもつという理由で、その権限を認められることになった。また、労働者の利益は経営者の利益であるという考え方から、企業内での労使の協調・労働者の福祉の改善といった問題が、重要な問題となった。こうして、経営者の経営責任、管理能力、労使関係の改善といった近代的な経営理念が登場するようになったばかりでなく、このような理念は、労働者の間にも、課業、作業能率、職務といった近代的な労働理念の形成を促すことになった。ピュリタンの勤労の倫理観による個人的な努力が、すでにビジネスでの大きな成功とつながりをもたなくなった20世紀のアメリカの大企業制度の下で、経営者はその管理能力によって昇進し、労働者はその技能を努力して向上することによってより高い賃銀を得られると



いう考え方は、広く一般にうけいられるものであった。このような理念の普及が、20世紀初期にみられた労使間の社会的摩擦を、理念的に解決する一助となったことは疑いない。アメリカにおける労働組合運動が、政治的性格をもたず、強い経済的性格で貫かれているのは、このような経営理念の発展によるところが大きいと思われる。

20世紀が進むにつれて、19世紀的な独裁型の企業家は姿を消し、次第に、官僚的な階層制を登って経営者となる、職業的専門経営者が増大した。このような人々は、自らを企業の支配者ではなく「管財者」(trusty)であると考えようになった。たとえばさきのゲイリーは、「公衆が会社を所有し、会社に尽しているのであるから、公衆はその業務について十分なインフォメーションを求める権利がある」と述べ、<sup>88)</sup> 営業報告書を新聞社に配布することをはじめたが、このU・S・スチールによる会社資産・経理の公開は、のち他企業の範となるものであった。こうして、専門経営者の登場は企業の社会的責任という考え方を生みだした。また一方労務管理においても、労使の摩擦をとり除くための努力が産業心理学の応用、とくに1930年代の「ヒューマン・リレーションズ運動」(Human Relation Movement)にみられるごとく発展した。また一方1930年代の大不況は、作業管理のみならず、科学的な組織管理の必要性を経営者に要請した。このような20世紀20年代以降の経営理念の変化については、また彼に触れる機会があるが、ここで重要なことは、20世紀のアメリカの経営理念が、古くはピュリタニズムの倫理観に遡る歴史的発展の結果として生じてきたものであり、広く経営者・労働者の双方に影響を与えることによって、アメリカに独特な経営管理組織を生みだしてきたということである。このような経営理念の展開が、アメリカの企業発展に大きな影響を与えたことはいうまでもないが、その詳細については、アメリカ的な作業管理・組織管理の問題として、のちにまたみることにしよう。

註(1) Clark Kerr, John T. Dunlop, Frederick H. Harbison, and Charles A. Meyers.

- Industrialism and Industrial Man: The Problems of Labor and Management in Economic Growth. 2nd ed., Oxford U.P., 1964, p. 25. 邦訳, 中山伊知郎監修・川田寿訳「インダストリアルイズム—工業化における経営者と労働—」(東洋経済新報社, 昭和38年刊)。
- (2) Byron K. Marshall, Capitalism and Nationalism in Prewar Japan, The Ideology of the Business Elite, 1868-1941, Stanford U.P., 1967. 邦訳, 鳥羽欽一郎訳「日本の資本主義とナショナリズム—ビジネス・エリート経営理念」(ダイヤモンド社, 昭和43年刊)。訳書4頁。
- (3) 第一次産業人口がその他の人口を追い越すのは, イギリスが1841年, フランスが1866年, ドイツが1870年, アメリカが1880年のことである。スマイルスの著作はアメリカでも1850年代に普及したが, 工業発展がイギリスより遅れその社会的変化が緩慢であったため, より根深く人々の間に侵透した。Reinhard Bendix, Work and Authority: Ideologies of Management in the Course of Industrialization, 1956, pp. 254-255 を参照されたい。
- (4) Richard Hofstadter, Social Darwinism in American Thought, 1860-1915. Pennsylvania U.P., 1945, p. 18.
- (5) 南北戦争後から1890年頃に至るアメリカの好況時代で多くの成金が輩出した。マーク・トゥエインとC・D・ワーナーの風刺小説の題名からと呼ばれた。
- (6) C. R. Henderson, 'Business Men and Social Theorists,' *American Journal of Sociology*, Vol. I, 1896, pp. 385-386, cited in Bendix, op. cit., p. 256.
- (7) Thomas C. Cochran and William Miller, The Age of Enterprise, A Social History of Industrial America, 1951, p. 119.
- (8) R. Bendix, op. cit., p. 257.
- (9) R. Bendix, op. cit., p. 257-258.
- (10) William Graham Sumner, 1840-1910. イェール大学の社会経済学者で教育家。主著に Folkways, 1906, The Science of Society, 4 vols., 1927 などがある。
- (11) Richard Hofstadter, Social Darwinism in American Thought, revised ed., 1955, p. 51. 尾上一雄「アメリカの企業家精神—その歴史的考察—」(「成城大学経済研究」第12号) 参照。
- (12) Frederick Lewis Allen, The Big Change, 1952. 訳書, 佐藤亮一・平松幹夫訳「20世紀アメリカ社会史」(角川書店, 昭和30年刊) 56頁。
- (13) William Graham Sumner, What Social Classes Owe Each Other, 1883, pp. 34-35.
- (14) Ibid., p. 39.
- (15) T. Cochran and W. Miller, op. cit., p. 124. R. Hofstadter, op. cit., pp. 66 ff.

尾上一雄「前掲論文」より。

- (16) T. Cochran and W. Miller, *Ibid.*, p. 124. 尾上一雄「前掲論文」より。
- (17) 尾上一雄「前掲論文」。尾上氏は、このような社会的ダーウィニズムの影響を重視されながらも、アメリカの企業者精神は、別のところから来たものと考えられ、「かれらは社会の指導者としての責任をよく自覚しており、社会的責任の認識と遂行こそが、終局においてかれらのビジネスの成功と繁栄をもたらすことができると悟ることができた」と述べておられる。
- (18) T. Cochran, *Railroad Leaders, 1848-1890: The Business Mind in Action*, Harvard U.P., 1953, p. 174.
- (19) Ida Tarbel, *The History of Standard Oil Company*, 2 vols, 1925.
- (20) Reinhard Bendix, 'A Study of Managerial Ideology' in *Economic Change and Cultural Change*, Vol. 5, p. 118.
- (21) 内部請負制度については井上忠勝「アメリカ経営史」(神戸大学経済経営研究所, 昭和36年刊)第一部第三章を参照されたい。資本と技術が未だ分離していた工業発展の初期の段階にとられた, 企業管理組織の一形態である。
- (22) Robert Owen, 'An Address to the Superintendents of Manufactories' cited in H. F. Merill ed., *Classics in Management*, 1960. 邦訳, 上野一郎監訳「経営思想変遷史」(産業能率短期大学出版部, 昭和43年刊) 5—6頁。
- (23) R. Bendix, *Ibid.* ベンディックスはまた日本について、日本はロシアと同じタイプに属する国であるが、労働者大衆の自己規律が既に形成されていた点で革命に向はなかったとしている。日本では、国民の間に、上位者に対する服従と義務の遂行とが宗教的に是認されており、これが工業社会に適合的な自己規律として政治的に巧みに導入されたと考えている。このような問題については、Robert N. Bellah, *Tokugawa Religion: The Values of Pre-Industrial Japan*, 1957. 邦訳, 堀一郎・池田昭訳「日本近代化と宗教倫理—近世日本宗教論—」(未来社, 昭和37年刊), および B. K. Marshall, *Capitalism and Nationalism in Prewar Japan*, 1967 を参照のこと。
- (24) R. Bendix, *Ibid.*
- (25) F. O. Willey, *The Laborer and the Capitalist*, 1896, cited in Reinhard Bendix, *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, 1956, p. 259.
- (26) たとえばサムナーは、「賃銀値上げのためのストライキは、生存のために闘う人々が正しいか否かを終局的に決定する闘争の明らかな形態である。若し成功すれば、それは当然なすべき闘いであつたのであり、若し不成功に終るならば、ストライキをするのは間違いであつたことになる」と述べている。William Graham

Sumner, What Social Classes Owe Each Other, 1883, 91-92, cited in R. Bendix, Ibid., p. 266.

②⑦ R. Bendix, Ibid., pp. 267-274.

②⑧ Cited in R. Bendix, Ibid., p. 269.

②⑨ R. Bendix, Ibid., p. 281.

③⑩ F. W. Taylor's Testimony before the Special House Committee to Investigate the Taylor and Other System of Shop Management, in Taylor, Scientific Management, 1942. なお、この下院特別委員会での公聴会での証言は、1912年に行われた。

③⑪ F. W. Taylor, Scientific Management, Dartmouth U.P. 1912, pp. 26-30. 邦訳、上野陽一訳「科学的管理法」(産業能率短期大学、44年刊)。

③⑫ F. W. Taylor, Testimony.

③⑬ F. W. Taylor, Scientific Management, pp. 22-55.

③⑭ F. W. Taylor, Scientific Management, pp. 182-183.

③⑮ Charles H. Hession, S. M. Miller and Curwen Stoddart, The Dynamics of American Economy, 1956, p. 201. 尾上一雄「アメリカの企業家精神—その歴史的考察—(2)」(成城大学経済研究、第13号)を参照のこと。